



**Liliana Carla Tavares  
Coelho**

**Factores de Competitividade do Sector Cerâmico:  
um estudo de caso**



**Liliana Carla Tavares  
Coelho**

**Factores de Competitividade do Sector Cerâmico:  
um estudo de caso**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família.

## **o júri**

presidente

Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho  
(Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro)

vogais

Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha (Orientadora)  
(Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro)

Doutor Henrique Manuel Morais Diz (Arguente)  
(Professor Catedrático da Universidade de Aveiro)

## **agradecimentos**

À professora Doutora Elisabeth Pereira pela orientação, sugestões e críticas ao longo da realização deste trabalho.

À Aleluia Cerâmicas, S.A., e em especial:

- à Doutora Patrícia Santos, por me ter proporcionado 6 meses de experiência profissional e pessoal;
- à D. Carla Godinho, pela disponibilidade em me fornecer toda a informação que necessitei para este estudo.

À APICER por me ter cedido todos os dados estatísticos relativos ao sector cerâmico português que utilizei.

A todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho.

**palavras-chave**

Sector Cerâmico, Competitividade, Internacionalização, Estudo de Caso

**resumo**

O presente estudo pretende analisar os factores de competitividade do sector cerâmico. Para isso, é feita uma revisão da bibliografia existente nesta área, seguida pela caracterização do sector, sendo depois utilizada uma metodologia de estudo de caso aplicada a uma empresa do subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos de Portugal. São analisados diversos factores, entre os quais, a fusão, tecnologia e inovação, qualidade e ambiente, recursos humanos, marketing, marcas, imagem e, em especial, a internacionalização. Procura-se compreender o modo como as estratégias seguidas pela empresa contribuem ou não para alcançar uma posição de vantagem competitiva no mercado. Pretende-se que, através de uma abordagem específica, o estudo de caso, se encontrem resultados possíveis de serem comparados com outras empresas do mesmo sector.

**keywords**

Ceramic Sector, Competitiveness, Internationalization, Case Study

**abstract**

This study seeks to analyse the competitiveness factors of the ceramic sector. A literature review in this area was carried out, followed by characterization of the sector and then used a case study methodology applied to a firm within the subsector of floor and wall tiles from Portugal. Several factors were analysed such as merger, technology and innovation, quality and environment, human resources, marketing, brands, image and, in particular, internationalization. The study aims to understand the way in which strategies implemented by the firm did or did not contribute to achieving competitive advantage in the market. It is intended that, through a specific approach, the case study, it will find results possible to be compared with others firms in the same sector.

# Índice

Índice de Figuras.....	ii
Índice de Quadros.....	iii
Siglas e Abreviaturas.....	iv
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. A Empresa e Actividades Desenvolvidas.....</b>	<b>3</b>
2.1. Descrição da Empresa.....	3
2.2. Actividades Desenvolvidas no Estágio.....	6
<b>3. Breve Abordagem Teórica.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Caracterização do Sector Cerâmico.....</b>	<b>19</b>
4.1. Subsectores da Indústria Cerâmica.....	19
4.2. O Sector Cerâmico Mundial e seus Factores de Competitividade....	20
4.2.1.O subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos.....	22
4.2.2. Análise SWOT do Sector Cerâmico na UE.....	30
4.3. O Sector Cerâmico em Portugal.....	31
4.3.1. O subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos.....	33
4.3.1.1. O subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos no distrito de Aveiro.....	35
<b>5. Estudo de Caso: a Aleluia Cerâmicas, S.A.....</b>	<b>37</b>
5.1. Metodologia.....	37
5.2. Breve História.....	39
5.3. Principais Características.....	42
5.4. Factores de Competitividade.....	44
5.4.1. Fusão.....	45
5.4.2. Tecnologia e Inovação.....	49
5.4.3. Qualidade e Ambiente.....	50
5.4.4. Recursos Humanos.....	52
5.4.5. Marketing.....	56
5.4.6. Marcas.....	58
5.4.7. Imagem.....	61
5.4.8. Internacionalização.....	62
5.4.8.1. Teorias de Internacionalização.....	65
<b>6. Conclusão.....</b>	<b>71</b>
Bibliografia.....	76



## Índice de Figuras

Figura 2.1. Accionistas da Aleluia Cerâmicas, S.A.....	3
Figura 4.1. Produção de Cerâmica da UE, por subsector (2006).....	20
Figura 4.2. Emprego na Cerâmica na UE, por subsector (2006).....	21
Figura 4.3. Exportações de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos da UE (2006).....	22
Figura 4.4. Produção Mundial de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (2006).....	23
Figura 4.5. Importações de Pavimento e Revestimento Cerâmico da EU (em valor).....	24
Figura 4.6. Importações de Pavimento e Revestimento Cerâmico da UE (em volume).....	25
Figura 4.7. Comércio Internacional Português (subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos).....	33
Figura 4.8. Mercados de Destino das Exportações Portuguesas de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (2007).....	34
Figura 5.1. Localização das Unidades Industriais da Aleluia Cerâmicas, S.A.....	40
Figura 5.2. Organigrama da Aleluia Cerâmicas, S.A.....	41
Figura 5.3. Fusões e Competitividade.....	46
Figura 5.4. Evolução do Volume de Vendas da Aleluia (1983-2008).....	47
Figura 5.5. Número de Funcionários, por Unidade Industrial (2008).....	53
Figura 5.6. Habilitações Literárias.....	54
Figura 5.7. Evolução das Vendas da Aleluia, por mercado (1983-2008).....	62
Figura 5.8. Evolução da percentagem de exportações em relação ao total de vendas (1983-2008).....	63
Figura 5.9. Vendas no Mercado Externo (2008).....	64

## Índice de Quadros

Quadro 2.1. Principais Fornecedores.....	4
Quadro 2.2. Principais Clientes.....	5
Quadro 2.3. Principais Concorrentes.....	5
Quadro 2.4. Calendário das Tarefas realizadas durante o Estágio.....	9
Quadro 4.1. Análise SWOT.....	30
Quadro 4.2. Sector Cerâmico em Portugal (2007).....	31
Quadro 4.3. Principais indicadores do Sector Cerâmico em Portugal (2007).....	32
Quadro 5.1. Características.....	42
Quadro 5.2. Produção em cada Unidade Industrial.....	43
Quadro 5.3. Certificações da empresa.....	52
Quadro 5.4. Média Etária, por Unidade Industrial.....	54
Quadro 5.5. Participação em Feiras.....	58
Quadro 5.6. Resumo dos Factores de Competitividade.....	70

## Siglas e Abreviaturas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
APICER	Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica
ASCER	Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos
CAE	Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CEE	Comunidade Económica Europeia
Cerame-Unie	Confederação Europeia de Cerâmica
CERTIF	Associação para a Certificação dos Produtos
CSTB	Centre Scientifique et Technique du Bâtiment – França
EC	European Commission
EAU	Emirados Árabes Unidos
EUA	Estados Unidos da América
EuroCERAM	Ceramic network organization
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
I&D	Investigação e Desenvolvimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PME	Pequena e Média Empresa
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UE	União Europeia
UE27	União Europeia com 27 países
VAB	Valor Acrescentado Bruto

## **1. INTRODUÇÃO**

No âmbito da disciplina Dissertação / Projecto / Estágio pertencente ao 2º ano do plano curricular do Mestrado em Economia, optei por realizar um Estágio, por me proporcionar um primeiro contacto com o mercado de trabalho e obter, a partir daí, alguma experiência profissional.

O estágio teve a duração de 6 meses e foi realizado na Aleluia Cerâmicas, S.A., uma empresa do subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, com sede em Esgueira, Aveiro. Este estágio permitiu estabelecer uma ligação entre a componente académica e a componente profissional, na medida em que tornou possível adquirir conhecimentos acerca da rotina diária de uma empresa e das medidas que são necessárias implementar para mantê-la activa e sustentável. Também foi importante para percepcionar as estratégias que a empresa seguia quando confrontada com os desafios e as oportunidades do mercado. Tudo isto, contribuiu para tornar mais claras e perceptíveis as abordagens teóricas obtidas durante o curso de Economia.

Sendo a Aleluia Cerâmicas, S.A. uma empresa pertencente a um sector muito competitivo, torna-se importante estudar os factores de competitividade que permitem à empresa alcançar uma posição distinta em relação à sua concorrência. Como a globalização traz vantagens e desvantagens, as empresas têm de estar preparadas para uma constante adaptação ao meio envolvente, tanto no que diz respeito às alterações das preferências dos clientes, como à concorrência, e às melhores estratégias a seguir quando confrontadas com diferentes cenários macroeconómicos, etc. Todos estes aspectos são fundamentais para diferenciar uma empresa dos seus rivais, permitindo-lhes conquistar vantagem competitiva nos mercados.

O facto das empresas de cerâmica em Portugal serem bastante orientadas para os mercados externos, torna importante perceber como a internacionalização se pode constituir um factor de competitividade para as empresas e como isso influencia as suas estratégias.

O objectivo deste trabalho é, portanto, contribuir para o estudo dos factores de competitividade do sector cerâmico e, em particular, da empresa Aleluia Cerâmicas, S.A. e perceber como as estratégias seguidas por esta empresa possibilitam ou não alcançar uma posição de vantagem competitiva.

Pretende-se que, através de uma abordagem específica a uma empresa, se encontrem resultados possíveis de serem comparados com outras empresas do mesmo sector.

Será, então, utilizada uma metodologia de estudo de caso aplicada à empresa onde realizei o estágio, no que diz respeito aos seus factores de competitividade, dando especial ênfase à Internacionalização.

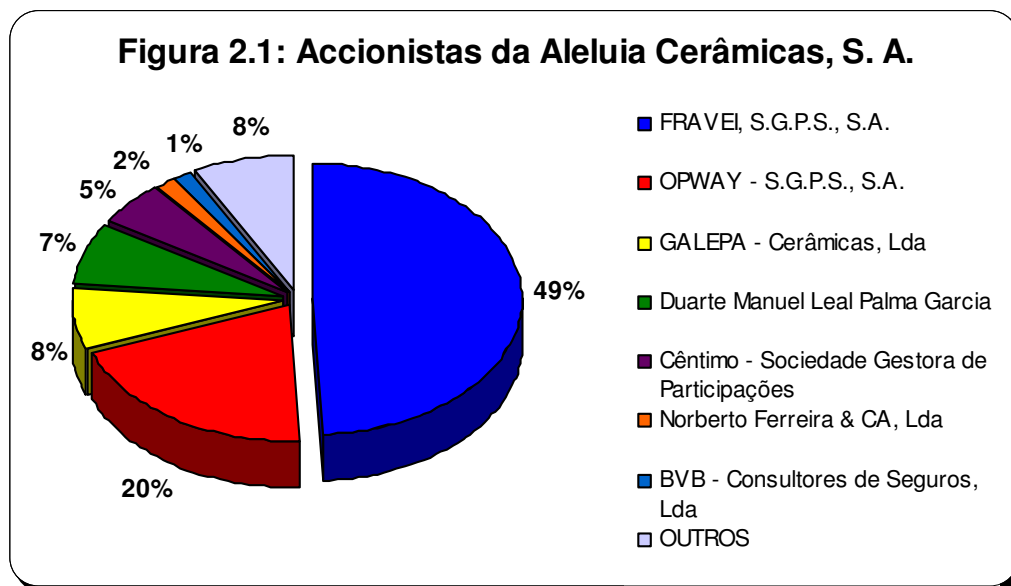
No que respeita à estrutura do trabalho, este será dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução e respectivo enquadramento do tema em estudo; no capítulo 2 será feita uma descrição sumária da empresa e apresentadas as principais actividades realizadas durante o estágio; o capítulo 3 reserva-se para uma breve abordagem teórica; no capítulo seguinte irá ser analisado o sector cerâmico, a nível mundial e a nível nacional, com especial foco no subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos; no capítulo 5 será explicada a metodologia a seguir e abordado o caso da Aleluia Cerâmicas, S.A. e os seus factores de competitividade; finalmente, no capítulo 6 serão apresentadas as conclusões deste estudo.

## 2. A EMPRESA E ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

### 2.1. Descrição da Empresa

A Aleluia Cerâmicas, S.A. é uma empresa pertencente ao sector cerâmico, mais propriamente, ao subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, cuja sede se situa em Esgueira, Aveiro. Esta empresa pertence ao Grupo 23312 - Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica da CAE Rev. 3 (aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007 e em vigor desde 1 de Janeiro de 2008).

A empresa resulta da integração por fusão em 2006, de várias empresas detentoras das principais marcas de cerâmica. Formada por seis marcas distintas especializadas em diferentes tipos de cerâmica, a Aleluia Cerâmicas, S.A. é, actualmente, entre as empresas do sector com capital 100% português, a marca líder. Na Figura 2.1 podemos observar a estrutura accionista da Aleluia Cerâmicas, S.A.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

É de se referir que a Aleluia iniciou a sua actividade em 1905 (ainda designada por Fábrica Aleluia), sendo apenas em 1973 transformada em Sociedade Anónima. A Aleluia é, portanto, uma empresa centenária, com reconhecido mérito e prestígio no mercado nacional e internacional.

De seguida, são apresentados os principais Fornecedores, Clientes e Concorrentes da Aleluia.

### **Fornecedores:**

A Aleluia, como empresa produtora de pavimentos e revestimentos cerâmicos, necessita de recorrer a várias empresas como forma de garantir a continuidade do seu processo produtivo. Esta empresa encontra-se fortemente dependente de empresas fornecedoras de pó atomizado, pois esta é a sua principal matéria-prima. Ao longo do processo de produção, são adicionadas tintas, corantes, vidros, e para isso recorre a diversas empresas desse ramo. Depois de produzido, o produto acabado tem de ser embalado, logo a empresa necessita de ser fornecida de caixas de cartão, material plástico, etc. Sendo esta uma indústria com grande consumo energético, a Aleluia tem uma elevada despesa tanto em energia eléctrica, como em gás natural. No quadro 2.1 estão ordenadas as principais empresas fornecedoras da Aleluia e o tipo de produto/serviço que disponibilizam.

**Quadro 2.1: Principais Fornecedores**

<b>Fornecedor</b>	<b>Tipo de Fornecimento</b>	
Adelino Duarte da Mota	Pó Atomizado	Matéria-Prima
Torrecid Portugal, Lda	Tintas/Vidros	Mat. de Adição
Transgás, SA / Lisboa	Gás Natural	Combust. Industriais
Esmalglass	Vidros/Tintas/Corantes	Mat. de Adição
EDP	Energia Eléctrica	Energia Eléctrica
Smurfit Kappa-Portugal,SA	Caixas/Placas de Cartão	Mat. de Embalagem
Magalhães & Magalhães	Paletes	Mat. de Embalagem
Endeka Ceramics, SA	Vidros/Tintas/Corantes	Mat. de Adição
Transbranca-Transportes,SA	Transportes	Transportes
Vitricer-Fritas e Vidros Cer.,Lda	Vidros/Tintas/Corantes	Mat. de Adição

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

É de referir que grande parte destas empresas estão localizadas no distrito de Aveiro, embora a maioria destas pertençam a Grupos como sede noutros países: Torrecid Portugal, Lda; Esmalglass e Endeka Ceramics, SA (Espanha) e Smurfit Kappa-Portugal, SA (Irlanda).

### **Clientes:**

No que concerne aos clientes da Aleluia, aqui estão presentes empresas consumidoras finais, tal como empresas de Construção Civil, e também

empresas de consumo intermédio, tal como empresas de revenda. Os principais clientes são empresas francesas, sendo também este o principal país de destino das vendas da Aleluia. No quadro 2.2 são apresentados os principais clientes, tanto no mercado nacional, como no mercado estrangeiro.

**Quadro 2.2: Principais Clientes**

<b>Mercado Interno</b>	<b>Mercado Externo</b>	
Macoreli & Cunha Gomes, SA	Lapeyre SA	França
ARMAR-Arm.Reun.Mat.Const.Lda	La Plateforme du Batiment	França
Anlorbel-Com.Mat.Const.Dec. SA	Thuon SAS	França
Maria Clara Marques & Filho,Lda	Cheikh Ahmadou Bamba Ndiaye	Senegal
JSC-Cerâmicos	Gavra B.V.B.A.	Bélgica
Macolusa,SA	Arance Servicios Generales,S.L.	Espanha
Faprel-Fab.Art.Pré-Esf.,Lda	Hagebau GMBH & CO. KG	Alemanha
Mata,SA	Tegelgroep Nederland-V&S Tiles	Holanda
Passarinho-Mat. Const,Lda	Aleluia Italia SAS	Itália
José Rodrigues Caires & CA,Lda	SA Comasud-Point P	França

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

No mercado interno, o acompanhamento dos clientes é realizado por vendedores. No mercado externo, cada país está atribuído a um responsável de mercado, embora, regra geral, a empresa contracte uma pessoa que funciona como comissionista para fazer o acompanhamento dos clientes.

### **Concorrentes:**

No que respeita a empresas pertencentes ao mesmo subsector da Aleluia, ou seja, ao subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, as principais concorrentes são apresentadas no Quadro 2.3.

**Quadro 2.3: Principais Concorrentes**

<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	
	<b>Localidade</b>	<b>Distrito</b>
<b>Dominó</b>	Condeixa-a-Nova	Coimbra
<b>Primus Vitória</b>	Aradas	Aveiro
<b>Gresart</b>	Oliveira do Bairro	Aveiro
<b>Grupo Pavigrés</b>	Anadia	Aveiro
<b>Revigrés</b>	Águeda	Aveiro
<b>Recer</b>	Oliveira do Bairro	Aveiro
<b>Gresco</b>	Coimbra	Coimbra
<b>Cinca</b>	Santa Maria da Feira	Aveiro
<b>Labicer</b>	Oliveira do Bairro	Aveiro
<b>Love Tiles</b>	Aveiro	Aveiro
<b>Poceram</b>	Coimbra	Coimbra
<b>Cerâmicas São Paulo</b>	Alenquer	Lisboa

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.



Constata-se que a maioria dos principais concorrentes está localizada no distrito de Aveiro, tal como a Aleluia, sendo de realçar que este distrito é caracterizado pela elevada concentração de empresas da indústria cerâmica. Pode-se encontrar uma análise ao sector cerâmico em Portugal na secção 4.3.

## **2.2. Actividades desenvolvidas no Estágio**

No estágio que realizei na empresa Aleluia Cerâmicas, S.A., desempenhei várias actividades em todas as secções dentro da Direcção Administrativo-Financeira, de modo a permitir obter uma ideia do funcionamento geral de uma empresa. Quanto às actividades desenvolvidas ao longo dos 6 meses de estágio, estas estão sintetizadas a seguir:

### **Secção de Apoio à Contabilidade:**

- Digitalização de facturas, notas de crédito, notas de débito, etc. (Todos os documentos, alvo de lançamento Contabilístico, são digitalizados quando dão entrada na Empresa);
- Preparação do dossier e lançamento no software das operações - Abonos para Remessa de Exportação e outros tipos de Financiamento;
- Lançamento contabilístico de depósitos, juros, despesas bancárias, devolução de cheques, entre outros movimentos;
- Inserir diariamente no sistema, os câmbios da Moeda Estrangeira.

### **Secção de Compras:**

- Acompanhamento do processo Compra, que se inicia com a Requisição do Artigo (A Aleluia, como Empresa Certificada a nível da Qualidade – Produtos e Serviços e Ambientalmente, todo o processo de Compra está devidamente esquematizado);
- Escolha do melhor fornecedor, para cada artigo requisitado (preço, qualidade, etc.);
- Elaboração Notas de Encomenda aos fornecedores;

- Conferência de Facturas: os preços, a quantidade, se estão em concordância com a encomenda efectuada.

#### **Secção de Contabilidade:**

- Efectuar os lançamentos contabilísticos dos documentos: facturas, notas de crédito ou notas de débito dos fornecedores;
- Utilização da Contabilidade Analítica: a empresa utiliza a Contabilidade Analítica como ferramenta de Controlo;
- Arquivo dos documentos nos respectivos diários.

#### **Secção de Tesouraria:**

- Registo na Posição Financeira, todos os recebimentos e pagamentos diários: A Empresa utiliza o módulo informático dos Fluxos de Caixa e faz o seu acompanhamento semanalmente;
- Preparação dos pagamentos aos fornecedores e outras entidades através de cheques, letras, transferências bancárias.

#### **Secção de Gestão de Créditos:**

- Emissão de recibos aos Clientes;
- Envio notas de débito aos Clientes, relativas encargos da sua responsabilidade;
- Actualização das fichas de Clientes: Plafond de Seguro de Crédito, Moradas, etc.;
- Colaboração na elaboração dos diversos Mapas de Acompanhamento da Dívida de Clientes.

#### **Controlo de Gestão:**

- Inserção no sistema informático das fichas técnicas dos produtos;
- Colaboração na elaboração dos mais diversos Mapas de Controlo de Gestão efectuados. Todos os meses é emitido um Relatório, que analisa a evolução dos diversos indicadores da empresa, nas diversas vertentes

e compara e analisa os desvios quer com o Orçamento quer com o Exercício Anterior.

Quanto ao tempo despendido em cada secção, apresento de seguida um quadro resumo que mostra as datas em que estive a realizar tarefas em cada secção (ver Quadro 2.4):

**Quadro 2.4: Calendário das tarefas realizadas durante o Estágio**

	NOVEMBRO 08				DEZEMBRO 08					JANEIRO 09				FEVEREIRO 09				MARÇO 09					ABRIL 09			
	03-07	10-14	17-21	24-28	01-05	08-12	15-19	22-26	29-31	05-09	12-16	19-23	26-30	02-06	09-13	16-20	23-27	02-06	09-13	16-20	23-27	30-03	06-10	13-17	20-24	27-30
Secção de Apoio à Contabilidade																										
Secção de Compras																										
Secção de Contabilidade																										
Secção de Tesouraria																										
Secção de Gestão de Créditos																										
Controlo de Gestão																										



### **3. BREVE ABORDAGEM TEÓRICA**

“Portugal é desde há muito tempo uma terra de quem produz e usa cerâmica” (Correia, 2000:55). Como tal, a cerâmica é um dos sectores tradicionais com maior dinamismo na economia portuguesa, que emprega muitas pessoas, em centenas de empresas e outras organizações estruturais para a fileira (Neto, Correia e Silva, 2000). Dado que as empresas de cerâmica se dispersam por todo o território nacional, estando mais concentradas no Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo (Valente et al, 2000), existe um elevado grau de concorrência no território nacional, logo é necessário apostar em factores que tornem as empresas mais competitivas.

Segundo Cuervo (1993), há três níveis de análise no estudo da competitividade de uma empresa: o macroeconómico, o sector industrial e a própria empresa. Assim, a competitividade de uma empresa é determinada, em primeiro lugar, por variáveis externas à escala do país e do sector, e depois pela actuação da própria empresa no processo de construção dos recursos e capacidades; por outro lado, é a heterogeneidade das empresas que explica as vantagens competitivas sustentáveis e os resultados de cada empresa.

Ao longo do tempo, o conceito de competitividade tem evoluído. Porter (1990, 1991) refere que a competitividade consiste em produzir bens e serviços de maior qualidade e menor preço do que os concorrentes nacionais e internacionais, o que significa maiores benefícios para os habitantes de uma nação em manter e aumentar o seu rendimento real. Este autor introduz a qualidade e o preço como factores diferenciadores fundamentais para produzir bens e serviços para o mercado internacional, sendo a forma de aumentar a competitividade através da produtividade.

Hatzichronoglou (1996) define a competitividade como a capacidade das empresas, sectores, regiões, países ou instituições supranacionais, de gerarem níveis elevados de rendimento e emprego, sendo expostos a uma forte concorrência internacional.

Para Lança (2000), a competitividade é entendida como a capacidade de disputar mercados e neles manter ou ganhar posição.

Alguns autores afirmam que a competitividade é construída num processo muito localizado, baseado em empresas localizadas à volta de uma ou várias indústrias que convergem ou estão interligadas umas com as outras (Porter, 1998a, 1998b; Grant, 1996; Mintzberg e Lampel, 1999). Um factor considerado importante aquando do estudo de mercados e competitividade é a concentração geográfica. Porter (1990) e Krugman (1991a, 1991b) desenvolveram a essência da literatura contemporânea sobre clusters. Porter (1998) define cluster como a concentração geográfica de empresas e instituições relacionadas (inclui concorrentes, fornecedores, clientes e associações) que combinam comportamentos competitivos e cooperativos. Por outro lado, a concentração em actividades específicas, numa área específica atrai conhecimento especializado.

As empresas tornam-se mais competitivas se estiverem organizadas em cluster, pois ao estarem concentradas geograficamente, reúnem esforços individuais que no todo geram eficiência colectiva e sinergias, de que resultam relações mais próximas, uma redução de custos, uma maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada, uma transferência de tecnologias e de conhecimentos, mais e melhor informação, constante inovação, melhorias na I&D e outras vantagens que são difíceis de se obter a uma certa distância (Pereira, Fernandes e Andrade (2004)). Assim, segundo estes autores, as empresas pertencentes ao cluster demonstram maior aptidão para um melhor desempenho geral no mercado, na medida em que, estes factores obtidos por aglomeração resultam num acréscimo de produtividade e em vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Uma outra versão, afirma que as estratégias devem estar baseadas nos recursos e capacidades internas, tendo estes factores preponderância no mercado (Grant, 1996b). A Teoria dos Recursos e Capacidades centra-se na heterogeneidade existente entre empresas pertencentes a um mesmo sector. As empresas são fontes de recursos e capacidades únicos, que são a base para construir a vantagem competitiva (Penrose, 1959). Wernerfelt (1984) define recursos com qualquer coisa que possa ser considerado uma força ou uma fraqueza, enquanto capacidade deve ser entendida como a aptidão ou talento para a boa execução de algo. Para Amit e Shoemaker (1993), a

capacidade é a forma como a empresa dispõe os seus recursos de forma combinada.

Embora as duas abordagens, a externa (Cinco Forças de Porter, entre outras) e a interna (Recursos e Capacidades) tenham sido apresentadas como diferentes alternativas para o estudo de uma indústria competitiva, alguns autores consideram-nas complementares (Henderson, 2000; Pereira, 2005).

Porter (1985) salienta a importância de adquirir vantagem competitiva a fim de superar com sucesso as mudanças das condições do mercado. O autor levanta a questão de como vantagens competitivas podem ser adquiridas e mantidas. Descreve o papel que um país, as instituições e as políticas económicas têm no sucesso competitivo de alguns sectores industriais.

Alguns estudos têm procurado explicar e encontrar formas de direccionar as empresas para alcançar vantagem competitiva. Para isso existem factores que são fundamentais para determinar a capacidade competitiva de uma empresa. Aqui podemos incluir a qualidade e a inovação dos produtos (que implicam o investimento em áreas como o design, estudos de mercado, marketing, etc.), aumento da produtividade baseada na inovação tecnológica e na capacidade de gestão, bem como a procura de novos mercados, nomeadamente internacionais (Feio, 1996).

A internacionalização mostra-se significativa para a melhoria da competitividade das empresas, nomeadamente no que diz respeito a alterações na procura e entrada de novos concorrentes no mercado nacional (Pereira, 2005). A internacionalização está, na maioria dos casos, associada a empresas de grande dimensão, com estruturas empresariais mais evoluídas, sendo que algumas delas se envolveram em processos de fusões e aquisições para alcançarem a dimensão necessária para conseguirem seguir esta estratégia.

No que diz respeito ao sector cerâmico, que será analisado mais aprofundadamente no próximo capítulo, Silva (2002) refere que, desde a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), se assistiu a um crescimento progressivo das exportações do sector cerâmico, tendo triplicado entre 1985 e 1989. Viana (2006) estudou mais recentemente este sector, tendo observado que, apesar de mais reduzido, o sector continua a



manter um saldo positivo com o exterior, sendo mais significativos uns subsectores do que outros, nomeadamente o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos (Pereira, Fernandes e Diz, 2008)

Isto demonstra a importância da internacionalização como factor de competitividade, pois na sequência da obtenção de boas experiências nos mercados internacionais, as empresas mostram um maior empenho na internacionalização, reflectindo-se em melhores desempenhos.

Assim, o acesso aos mercados dá-se, principalmente, por via de exportação, sendo esta a estratégia de internacionalização mais usada pelas empresas de cerâmica em Portugal (Pereira, Fernandes e Diz, 2008).

A exportação pode ser directa ou indirecta (através de intermediários ou agentes). Outras estratégias de internacionalização também comuns são a criação de subsidiárias e a cooperação com outras empresas, tais como licenças de exportação, franchising, subcontratação, joint venture, consórcio (Brito, 1993).

Quanto aos processos de internacionalização são várias as abordagens teóricas que os explicam. Segundo Raposo (1996), as principais correntes de investigação assentam nos modelos dos estádios posteriormente redefinidos pela Escola de Uppsala, suportado principalmente na teoria do comportamento da empresa. Um grande contributo na compreensão dos processos de internacionalização foi dado pelo Paradigma Eclético (Dunning, 1980) que assentava no conceito da concorrência monopolística e dos custos de transacção. Outras abordagens têm surgido mais recentemente, nomeadamente com base na teoria das redes e com base na teoria dos recursos, pois foram reconhecidas algumas limitações às teorias anteriormente formuladas. Notou-se que não é possível afirmar que só existe uma explicação para os processos de internacionalização, pois para serem melhor percebidos, é necessário ter em conta diversos pontos de vista no que diz respeito às teorias explicativas (Viana, 2006; Pereira, Fernandes e Diz, 2008).

Quanto a estudos realizados na área do sector cerâmico e sua competitividade, são de realçar alguns, tanto a nível internacional, como nacional.

Segarra e Del Rio (2006) estudou a competitividade da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos espanhola, mais concretamente na região de Valência, com o intuito de identificar os recursos e as capacidades no comportamento de diferentes empresas e avaliar o impacto da concentração industrial, para deste modo desenvolver um modelo para propor novas estratégias competitivas. Defende a importância dos clusters na competitividade, referindo que a vantagem competitiva reside, cada vez mais, no know-how, nas capacidades, na informação, na motivação e todos os aspectos que os competidores localizados fora do cluster não conseguem obter.

Também o sector cerâmico na Colômbia foi abordado, desta vez por Molina (2007). Este autor foca-se no cluster de cerâmica do Norte de Santander, que nasceu com a necessidade de criar uma série de vantagens competitivas para o sector. Com a implementação do cluster de cerâmica do Norte de Santander, surgiu a possibilidade de realizar alianças entre diferentes universidades do país, especializadas no tema da cerâmica, com o fim de unir esforços para atender, não só às necessidades das empresas da região, como também às do país.

Cario, Vasquez e Enderle (2007) estudou a estrutura e padrão de concorrência da indústria cerâmica de revestimento brasileira, concluindo que esta se encontra razoavelmente competitiva, condição que a colocava, em 2005, entre os cinco maiores produtores e exportadores mundiais. Para isso, contribuíram vários factores, tais como o facto desta indústria seguir o padrão de produção internacional, realizar aquisições de máquinas e equipamentos modernos, aproximar-se de empresas fornecedoras líderes de matérias-primas principais, diferenciar os produtos por segmento de mercado consumidor, realizar esforços para aumentar a participação no mercado externo, entre outros.

Morales (2002) estudou a relação entre os clusters e a inovação na indústria cerâmica espanhola. Refere que os processos de inovação não são vistos como processos individuais, mas como acções colectivas de um número de empresas que estão ligadas por redes e por uma identidade comum, criando assim um factor de competitividade, em relação às outras empresas.

Flor e Oltra (2005) analisaram a influência que a inovação tecnológica das empresas tem na sua competitividade internacional. A ideia central é que a estratégia de inovação tecnológica das empresas, expressa em termos das suas capacidades tecnológicas, influencia a sua performance nas exportações. Para isto, recorreu a um conjunto de empresas do sector cerâmico espanhol, referindo que para responder à concorrência trazida pela globalização, é necessário inovar nos produtos e nos processos.

Quanto a estudos relacionados com o sector cerâmico português, Pereira, Fernandes e Diz (2008) analisaram o processo de internacionalização das empresas de cerâmica no distrito de Aveiro e a sua contribuição como factor de competitividade. Com recurso a análise exploratória dos dados obtidos através de um inquérito e de entrevistas aos dirigentes de empresas, concluiu que a internacionalização constitui um factor de competitividade relevante para as empresas do sector cerâmico, reflectindo-se no seu desempenho, sendo determinado por factores próprios das empresas, do sector e da envolvente. Segundo este estudo, a internacionalização constitui uma fonte de vantagem competitiva, sendo considerada como uma área prioritária para aumentar a competitividade empresarial.

Feio (1995) estudou a internacionalização das empresas portuguesas de cerâmica, relacionando-a com a competitividade, com base na dinâmica dos territórios. Constatou que as empresas que apresentam um forte grau de integração territorial, tendem a desenvolver estratégias de internacionalização mais evoluídas, em consequência das vantagens específicas dos territórios, as empresas mais integradas têm melhores condições de competitividade, advindas de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis pela diminuição dos custos de transacção e pela aprendizagem colectiva, derivados da proximidade, conduzindo a que mesmo empresas de reduzida dimensão se projectem no exterior.

Feio (1996) concluiu que a integração europeia acelerou o processo de internacionalização do sector cerâmico em Portugal, pois com uma concorrência mais alargada, é necessário procurar novos factores de competitividade, tal como o reforço do seu posicionamento nos mercados internacionais. Este processo conduziu à reconfiguração geográfica da

produção, acentuando a sua polarização em áreas de grande especialização produtiva, nomeadamente em Aveiro. Assim, o distrito de Aveiro reforça a sua posição na produção nacional fundamentalmente à base de um aumento da produtividade, a que não será estranha, a conjugação de uma estrutura empresarial muito influenciada pelo peso das maiores empresas, de uma maior presença de subsectores mais intensivos em tecnologia e de condições locais favoráveis, nomeadamente no domínio das infra-estruturas, do nível de oferta de serviços das acessibilidades ou das características da mão-de-obra.

Já Viana (2005) analisou o processo de internacionalização das empresas de cerâmica em Portugal, através de uma abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas a empresários do sector. Refere que os subsectores da cerâmica estão internacionalizados, com excepção das empresas pertencentes ao subsector da cerâmica estrutural. A cerâmica utilitária e decorativa apresenta níveis de internacionalização muito elevados. Os principais destinos das exportações são o mercado europeu e americano. As conclusões a que chegou, sugerem que a internacionalização das empresas pode ser melhor descrita com base no modelo da Escola de Uppsala, e prospectivado para o futuro de acordo com o modelo das redes.



## 4. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR CERÂMICO

### 4.1. Subsectores da Indústria Cerâmica

Começamos, em primeiro lugar, por definir o conceito de cerâmica. Segundo Peterson (2003:11), cerâmica são “materiais inorgânicos não-metálicos que se prestam a permanente endurecimento por altas temperaturas”. A sua característica principal é que é “mais resistente ao calor do que qualquer outro material à face da terra”.

Segundo a APICER (Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica), são cinco os subsectores da indústria cerâmica:

- **subsector de cerâmica estrutural:** empresas produtoras de telhas, tijolos, abobadilhas, produtos de grés para a construção e pavimentos rústicos;
- **subsector de cerâmica de pavimentos e revestimentos:** empresas produtoras de pavimentos e revestimentos para a construção;
- **subsector de cerâmica de louça sanitária:** empresas produtoras de artigos de casa de banho;
- **subsector da cerâmica utilitária e decorativa:** empresas produtoras de louça de mesa e cozinha ou decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota;
- **subsector de cerâmicas especiais:** empresas produtoras de isoladores eléctricos, produtos refractários.

O subsector a que será feita maior referência é o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, como forma de fazer uma análise ao contexto em que se insere a empresa alvo deste estudo de caso, a Aleluia Cerâmicas, S.A.

## 4.2. O Sector Cerâmico Mundial e seus Factores de Competitividade

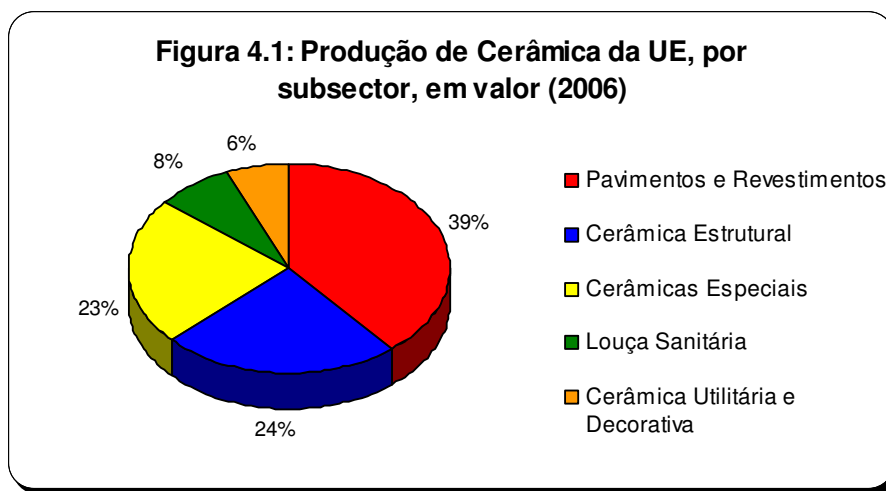
Nesta secção, será feita uma abordagem ao sector cerâmico mundial, analisando, mais aprofundadamente, o sector cerâmico na UE, com especial ênfase no subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos.

Esta secção faz uma análise baseada, em grande parte, num estudo elaborado para a Comissão Europeia, de 13 de Outubro de 2008, intitulada “Sector Competitiveness Studies – Competitiveness of the Ceramics Sector”. No entanto, outros estudos serão entretanto referenciados.

A indústria cerâmica é altamente dinâmica, tanto em inovação tecnológica como em design (Meyer-Stamer, Maggi e Seibel (2001)), estando a crescer, tanto na produção mundial, como nas exportações. Todo este dinamismo gera um processo de constante competição entre as empresas.

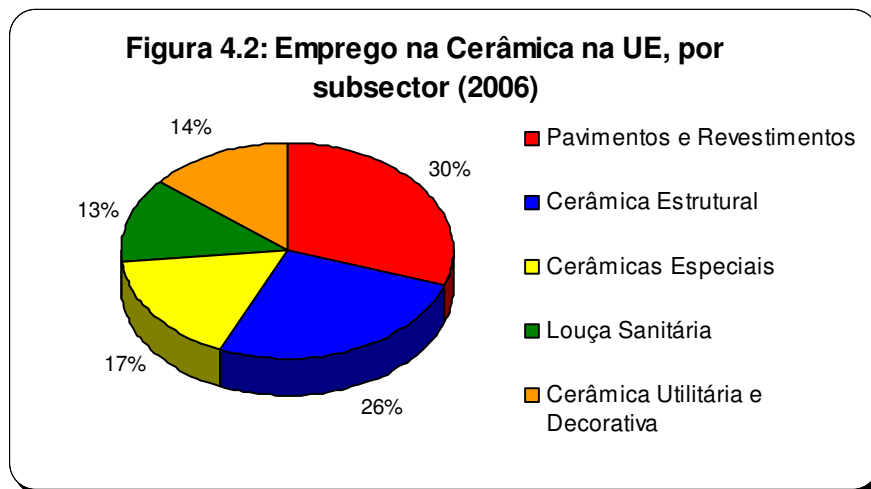
O sector cerâmico é predominantemente composto por PME. No entanto, em alguns casos, como no subsector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, a recente tendência tem sido para a fusão entre PME. Como tal, alguns grandes grupos empresariais são representados por um conjunto de PME.

No que respeita à produção de cerâmica na UE, a maioria centra-se no subsector de pavimentos e revestimentos, como demonstra a Figura 4.1.



Fonte: Adaptado de ECORYS (2008). Base: Cérame-Unie

O emprego no sector cerâmico da UE caiu substancialmente na última década, devido, em grande parte, à nova concorrência de baixo custo, redução na procura, e à automatização dos processos. Tal como na produção, a maior percentagem do emprego total do sector cerâmico, está no subsector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos (ver Figura 4.2).



Fonte: Adaptado de ECORYS (2008). Base: Cérame-Unie

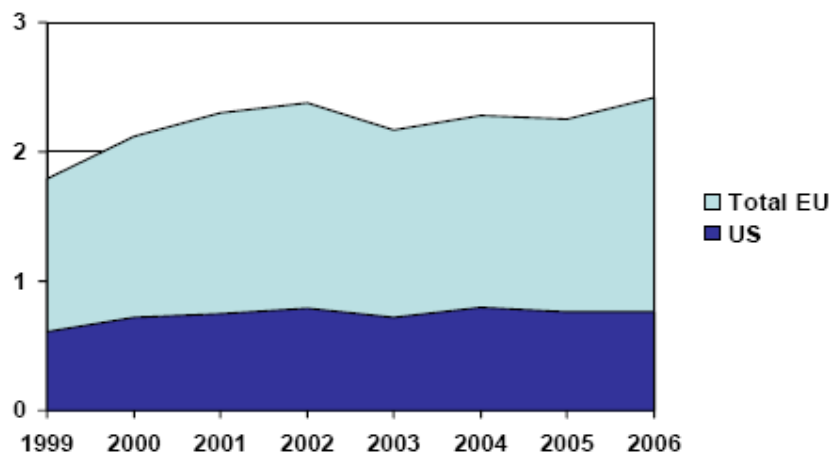
No que respeita ao comércio internacional, a UE é um exportador líquido de produtos cerâmicos e aproximadamente 1/4 da sua produção é vendida nos mercados mundiais (EC, 2007b), que é uma indicação que os produtos de cerâmica da UE são muito competitivos em diversos mercados mundiais.

A cerâmica com menor valor acrescentado (por exemplo, tijolos e telhas) geralmente não é exportada para longas distâncias, devido aos elevados custos unitários de transporte, daí que as exportações sejam compostas predominantemente por cerâmicas finas, que são normalmente de elevada qualidade e valor acrescentado.

Os EUA são o mais importante mercado de exportação para os produtores cerâmicos de alta qualidade, onde mais de 1/4 das exportações da UE é vendida. A maioria das exportações da UE é na forma de pavimento e revestimento, bem como louças, muitos dos quais são vendidos para os EUA (ver Figura 4.3).



**Figura 4.3: Exportações de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos da UE (2006)**



Fonte: retirado de ECORYS (2008). Base: Eurostat

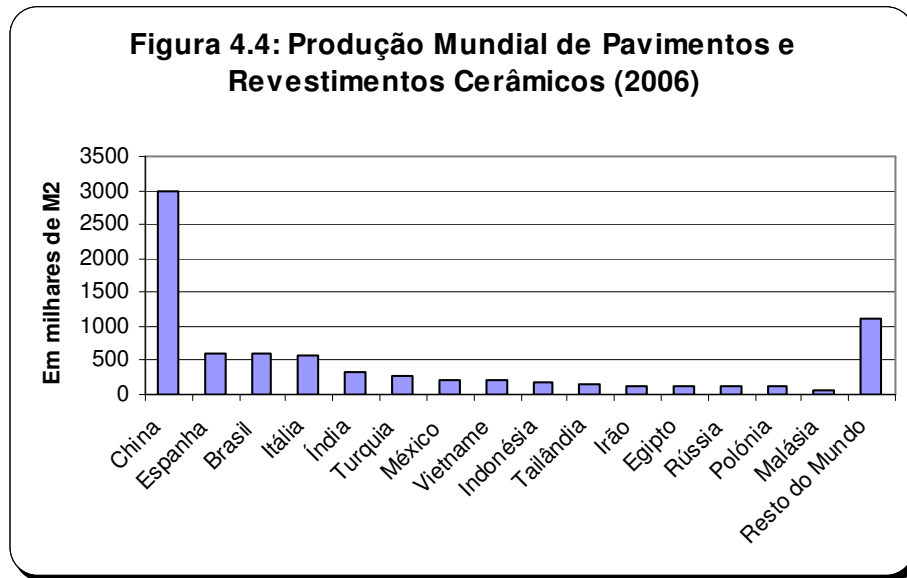
Em síntese, podemos referir que o sector cerâmico na UE é muito diversificado em termos de produtos, tecnologia e utilização final, e serve uma vasta gama de mercados dentro e fora da UE. O sector é, predominantemente, dominado por PMEs, especialmente no subsector de pavimento e revestimento cerâmico, onde o design, originalidade e flexibilidade da produção são elementos muito importantes.

#### **4.2.1. Subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos**

Em geral, existe uma tendência em considerar a indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos como relativamente madura e tradicional (Pereira, 2005). O facto da cerâmica ser utilizada para revestir pisos e paredes durante séculos, produz uma concepção errada da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos, isto porque passa uma imagem de uma indústria pouco moderna e pouco inovadora.

A Europa tem sido, tradicionalmente, um líder global na produção de pavimento e revestimento cerâmico. No entanto, na década de 90, a China começou a impor-se como um dos maiores produtores deste subsector, tendo aumentado a sua capacidade de produção de 300 milhões de m<sup>2</sup> para 3 biliões

de m<sup>2</sup> em 2006 (ECORYS, 2008), altura em que já é considerado o maior produtor mundial, como ilustra a Figura 4.4.



Fonte: ASCER (2008)

Observamos que, a seguir à China, os maiores produtores mundiais neste subsector são a Espanha, o Brasil e a Itália. Nestes três países a produção é geograficamente concentrada, sendo as regiões de Castellón (região de Valência, Espanha), Criciúma (Santa Catarina, Brasil), e a região de Sassuolo (sobretudo em Emilia Romagna, Itália) os maiores agrupamentos de empresas da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos do mundo (Meyer-Stamer, Maggi e Seibel (2001)).

No que diz respeito ao cluster na região de Castellón (Espanha), cerca de 93% da produção da indústria de pavimento e revestimento cerâmico está localizada em várias pequenas cidades em torno desta região. Durante os anos 1990s, a produção aumentou significativamente, estando na ordem dos 300%.

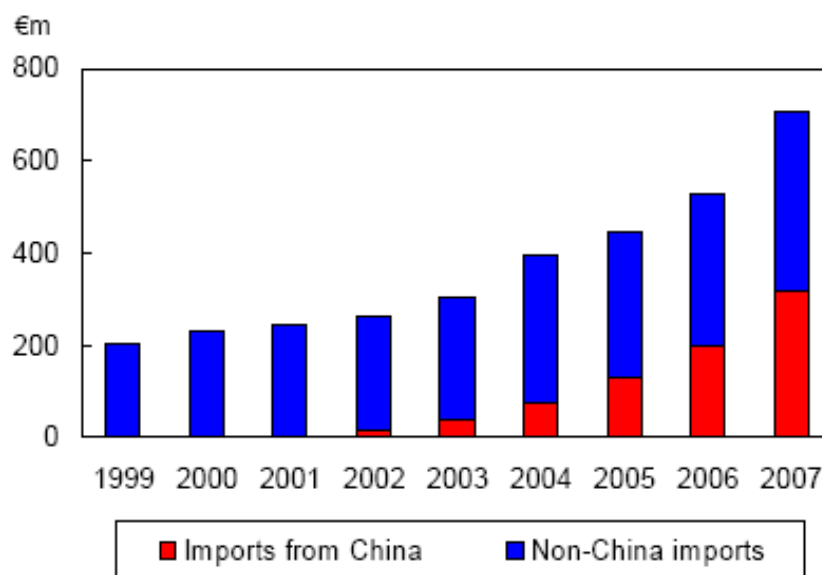
O cluster de Santa Catarina, no Brasil, é responsável por 1/3 da produção e por 2/3 das exportações de cerâmica brasileiras. O Brasil é o segundo maior mercado de pavimento e revestimento cerâmicos do mundo, sendo que as importações são quase nulas. Os produtores brasileiros aumentaram a sua participação no mercado mundial, atingindo a terceira posição no que diz respeito a exportações.

Quanto à Itália, este foi o primeiro país onde a produção de pavimento e revestimento cerâmico passou do trabalho manual para o industrial. As empresas italianas alcançaram o melhor preço médio por metro quadrado, facto que reflecte a alta qualidade da cerâmica italiana, não apenas em termos de características físicas, mas especialmente em design, estilo, moda, e imagem. A produção italiana está concentrada, em cerca de 80% do total, em torno da cidade de Sassuolo. A Itália é, também, o país líder no que diz respeito ao fornecimento de tecnologia e máquinas para a produção.

Embora a UE seja um líder mundial de pavimento e revestimento cerâmico, em 2005 mais de 15% do total das importações de cerâmica (EC, 2007b) foram, de facto, de pavimento e revestimento cerâmico, predominantemente a partir da China.

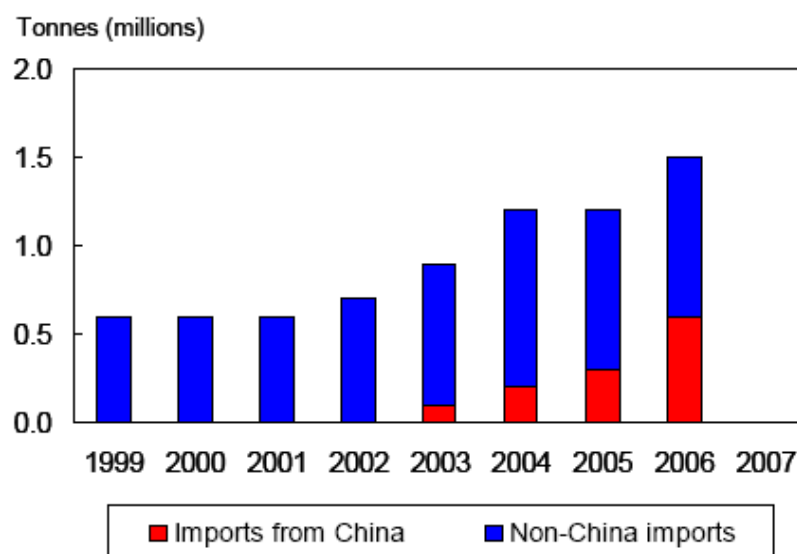
Nos últimos anos, a quota das importações chinesas no total das importações da UE (em valor), subiram de 1,5 milhões de euros em 2000 para 316 milhões de euros em 2007, e em volume, de zero em 2000 para 600 mil toneladas em 2006. Consequentemente, as importações de pavimento e revestimento cerâmico vindas da China representam cerca de 45% do total de importações de pavimento e revestimento cerâmico em valor, e 40% em volume, em 2006, tal como demonstram as Figuras 4.5 e 4.6.

**Figura 4.5: Importações de Pavimento e Revestimento Cerâmico da UE (em valor)**



Fonte: retirado de ECORYS (2008). Base: Eurostat

**Figura 4.6: Importações de Pavimento e Revestimento Cerâmico da UE (em volume)**



Fonte: retirado de ECORYS (2008). Base: Eurostat

Este é o principal problema de competitividade que o sector cerâmico da UE enfrenta, ou seja, o aumento acentuado no volume de importações de economias emergentes é um sinal de que a vantagem competitiva da UE com base no custo está a diminuir.

No entanto, o facto de metade das exportações do sector cerâmico na UE serem na forma de pavimento e revestimento cerâmico, com destino a uma gama de diferentes países, demonstra que este subsector da UE tem um bom desempenho nos mercados mundiais.

As empresas que produzem pavimento e revestimento cerâmico são capazes de fabricar uma ampla gama de peças únicas de alta qualidade, com recurso a diferentes nichos de mercado, utilizando métodos, técnicas e tecnologias inovadoras.

No subsector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, 10,8 biliões de euros de produção foi produzida na UE em 2005 (em que cerca de 3 biliões de euros foram exportados), mas apenas cerca de 300 milhões de euros foram importados pela UE de outros países. Isto demonstra que a maioria do pavimento e revestimento cerâmico é adquirido por consumidores originários da UE, e isso é um sinal de uma competitividade saudável.

No entanto, e como já foi referido, esta situação pode alterar-se rapidamente no médio prazo, nomeadamente se as importações provenientes da China continuarem a aumentar na mesma proporção, como actualmente (por exemplo: de 2005 a 2006, as importações provenientes da China aumentaram 150%).

O facto dos consumidores da UE comprarem a maioria do pavimento e revestimento cerâmico a empresas de cerâmica da UE e não a empresas fora da UE, mostra que os produtos cerâmicos da UE, são, geralmente, mais competitivos do que os produtos externos neste subsector.

O aumento das importações de cerâmica de baixo custo para a UE, de economias emergentes com ambiciosos planos de crescimento global, tem afectado os canais de distribuição e a competitividade dos produtores da UE. Tradicionalmente, os EUA têm sido um dos principais destinos de exportação da UE, mas na última década a China entrou no mercado com produtos de baixo custo.

A rápida entrada da China no mercado ameaça a competitividade dos exportadores europeus. No entanto, no que se refere às exportações provenientes da China com destino aos EUA, podemos constatar que (ECORYS, 2008):

- em quantidade, a China exporta maior volume do que a UE;
- em valor, a China exporta menor volume do que a UE.

Logo, podemos concluir que, no que se refere ao valor, a UE é considerada muito mais competitiva, ou seja, a diferença entre o valor e a quantidade das importações dos EUA mostra que a UE tem uma vantagem competitiva na produção de cerâmica de alta qualidade, que é um produto de PME's especializadas, seguindo estratégias de marketing diferenciadas (ECORYS, 2008).

No entanto, a China, parece ser mais competitiva na produção de cerâmica com valores monetários relativamente mais baixos.

Assim, a UE é um importante jogador no mercado mundial, mas não está em condições de igualdade e isso dificulta a sua competitividade. A UE continua a ter de enfrentar altas taxas de importações nos EUA de países como a China e México.

Outros factores com que os produtores de cerâmica da UE se vêem confrontados e que se traduzem numa perda de competitividade em relação a outros mercados são o facto de haver regulamentação ambiental e de Higiene e Segurança. Níveis relativamente elevados de regulamentação da UE significam que os produtores de cerâmica da UE já não são concorrentes em igualdade de condições no ambiente global e isso cria uma série de desafios à competitividade.

No que diz respeito à regulamentação, a regulamentação ambiental prevalece. O regime de efeitos de estufa, a prevenção e controlo da poluição têm efeitos significativos sobre os custos de produção, em particular para as PMEs que enfrentam mais um desafio. No entanto, é de referir que esta regulamentação também pode proporcionar um incentivo para investir em I&D, para uma melhor eficiência energética, embora o retorno desse investimento seja relativamente longo no tempo.

O clima está a mudar como resultado da actividade humana, e o resultado será ainda mais regulamentação ambiental na UE e nos Estados-Membros. Este é um sério desafio para o sector cerâmico com um processo de produção numa fase madura, apenas com capacidade limitada para melhorar a eficiência energética no curto prazo.

Um outro factor determinante no sector cerâmico é o aumento do custo da energia, que se tem sentido nos últimos anos. É de referir que o sector cerâmico é muito dependente da energia, pois o seu processo produtivo a isso justifica. Também a grande variação nos preços entre Estados-Membros e a grande instabilidade são factores que condicionam os produtores de cerâmica. Enquanto que a UE se compara favoravelmente com o Japão neste aspecto, já não o faz com os EUA.

Segundo a EuroCERAM, “no curto prazo, se a subida dos preços do gás se mantiver, o sector cerâmico não terá escolha a não ser elevar os preços do produto final, com a consequente perda de competitividade”. Assim, o grande aumento dos preços da energia, juntamente com a legislação ambiental, sublinhou a necessidade dos produtores de cerâmica a melhorar a eficiência e reduzir a energia necessária para a produção de cerâmica, bem como o dióxido

de carbono produzido no processo. Logo, um dos grandes desafios para o sector cerâmico é reduzir, no curto prazo, a intensidade energética.

Outras condições que podem desafiar a posição competitiva do sector da cerâmica da UE, no longo prazo, são a concorrência por materiais substitutos e a elevada dependência do sector da construção. O sector da construção parece ser especialmente vulnerável, sendo importante para vários subsectores da cerâmica, e como tal, as perspectivas para o sector cerâmico não são animadoras.

### **Globalização e Inovação**

Como vimos, o sector da cerâmica da UE tem enfrentado uma série de desafios para a competitividade, muitos dos quais foram consequência da Globalização, tal como a entrada no mercado das economias emergentes, com menos regulamentação e menores custos de produção.

No entanto, a globalização também cria vantagens para o sector cerâmico, nomeadamente no que diz respeito à criação de um leque de oportunidades de exportação. Também a existência de uma maior concorrência (especialmente com base no preço), obrigou todos os países da UE produtores de cerâmica a repensar as suas estratégias, como forma de sobreviver e prosperar. Muitas empresas tornaram-se mais produtivas e eficientes para competirem com a nova concorrência. A globalização incentiva a especialização do produto e do processo produtivo, criando novas oportunidades para os produtores de cerâmica (ECORYS, 2008).

Com isto, a inovação mostra-se, então, como um elemento diferenciador entre as empresas, que se torna muito importante quando queremos ter em conta o nível de competitividade das empresas.

Altos níveis de inovação por parte dos produtores de cerâmica, fizeram com que a UE seja cada vez mais um grande jogador mundial na produção de cerâmica de alta qualidade (ECORYS, 2008). Empresas assim são capazes de atender nichos de mercado altamente diferenciados e proporcionam os níveis desejados de qualidade, originalidade e criatividade. A sua flexibilidade permite

também adequar os seus produtos para atender à procura nos mercados e responder rapidamente às mudanças nas necessidades dos clientes.

É importante que as empresas sejam criativas e inovadoras. “As PMEs contribuem, fortemente, para o sistema de inovação através da introdução de novos produtos e adaptando os produtos existentes às necessidades dos clientes” (OCDE, 2000). E, como consequência do seu tamanho, a organização interna das PMEs tende a ser mais simples (do que nas grandes empresas), podendo traduzir-se em maior flexibilidade, que lhes permita adaptar e responder mais rapidamente do que as grandes empresas (Aragon-Sanchez e Sanchez-Marin, 2005). No entanto, em certa medida, isto depende da estrutura de gestão em vigor e, portanto, significa que maiores empresas também podem ser muito flexíveis e receptivas.

A capacidade de inovação depende mais de conhecimentos, competências e gestão do que do tamanho da empresa.

O aumento da concorrência que chegou com a globalização levou também à redução do ciclo de vida dos produtos (Bonavia e Marin, 2006), suportada pelas mudanças constantes de preferências dos consumidores e moda. Estas empresas, com uma organização interna simples e maior flexibilidade estão, muitas vezes, numa posição favorável para responder rapidamente à evolução das condições do mercado, e isso pode favorecer as PMEs.

O investimento em novas tecnologias permite reduzir os custos no longo prazo, melhorar a qualidade dos produtos e a criação de produtos exclusivos, através da diferenciação de produtos.

No que concerne à inovação, esta é particularmente importante quando há elevada concentração geográfica, tal como no sector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, uma vez que as notícias sobre inovações espalham-se rapidamente (Bonavia e Marin, 2006), e essa elevada intensidade de inovação aumenta a competitividade. Um exemplo disto, é o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos de Espanha, em que a inovação é, cada vez mais, a principal fonte de vantagem competitiva em resposta a nova concorrência (ECORYS, 2008). Como refere ICEX (2006): “Os constantes avanços dos países produtores de cerâmica com custos muito menores do que



Espanha, tornou essencial para o sector espanhol diferenciar-se através do design, qualidade e inovação”.

Resumindo, embora a globalização tenha criado uma série de desafios, o fenómeno também criou muitas oportunidades e incentivou a especialização e a contínua inovação técnica, para assim, alcançarem vantagem competitiva nos produtos cerâmicos de alta qualidade.

Ao longo desta secção já foram referidos vários aspectos que afectam a competitividade do sector cerâmico em geral. Em síntese:

- forte competição de importações de baixo custo, principalmente de economias emergentes, tal como a China;
- a regulamentação, nomeadamente ambiental;
- o elevado custo da energia;
- concorrência por materiais substitutos;
- elevada dependência da procura do sector da construção;
- globalização, inovação e flexibilidade.

#### 4.2.2. Análise SWOT do Sector Cerâmico na UE

Esta secção apresenta a Análise SWOT no sector cerâmico na UE, onde estão sintetizados os seus principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (ver Quadro 4.1).

**Quadro 4.1: Análise SWOT**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação</li> <li>- Produtores de Alta Qualidade</li> <li>- Design e Marcas</li> <li>- Rápida Resposta a alterações no mercado</li> <li>- Nova Tecnologia nos Processos de Produção</li> <li>- Conhecimento nos Clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa Flexibilidade na Produção</li> <li>- Processo de Produção em fase madura</li> <li>- Elevadas Barreiras à Entrada: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos Afundados</li> <li>- Economias de Escala</li> <li>- Canais de Distribuição</li> </ul> </li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusões e Aquisições</li> <li>- Especialização</li> <li>- Acesso a novos mercados</li> <li>- Proximidade dos clientes</li> <li>- Desenvolvimento de Tecnologias limpas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competição de Baixo Custo</li> <li>- Procura Volátil</li> <li>- Países emergentes, como a China</li> <li>- Aumento do Preço da Energia</li> <li>- Regulamentação Ambiental, Saúde e Segurança</li> <li>- Materiais Substitutos</li> <li>- Barreiras Comerciais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de ECORYS (2008)

### 4.3. O Sector Cerâmico em Portugal

A indústria portuguesa de cerâmica corresponde aos grupos 232, 233 e 234 da CAE Rev. 3 (aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007 e em vigor desde 1 de Janeiro de 2008).

Como podemos observar no Quadro 4.2, o sector cerâmico em Portugal é representado por 703 empresas que empregam 22.994 trabalhadores. Estas empresas estão localizadas predominantemente nos distritos de Aveiro, Coimbra e Leiria.

No que respeita ao subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, este representa, em Portugal, cerca de 20% do emprego no sector cerâmico e cerca de 11% do número total de empresas.

**Quadro 4.2: Sector Cerâmico em Portugal (2007)**

Subsectores	N.º Trabalhadores	N.º Empresas	Principais Distritos
<b>Cerâmica Estrutural</b>	3.504	147	Aveiro Leiria Lisboa
<b>Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos</b>	4.685	79	Aveiro Coimbra
<b>Cerâmica de Louça Sanitária</b>	3.186	22	Aveiro Porto Leiria
<b>Cerâmica Utilitária e Decorativa</b>	10.955	405	-
<b>Cerâmicas Especiais</b>	664	50	-
<b>TOTAL</b>	<b>22.994</b>	<b>703</b>	

Fonte: APICER com base: INE

O sector cerâmico em Portugal é, actualmente, responsável, na sua globalidade, por um volume de negócios que ascende a 1.225 milhões de euros, dos quais 632,5 milhões de euros correspondem a vendas no mercado externo (ver Quadro 4.3). Segundo a APICER, os principais mercados internacionais dos nossos produtos cerâmicos são a Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, EUA e Angola, que representam, no seu conjunto, 69% do valor das exportações. Este sector representa 1,68% do total das

exportações nacionais de bens, 1,7% do volume de negócios da indústria transformadora e 2,7% do respectivo VAB. Este é um sector que contribui favoravelmente para a Balança Comercial, com um saldo positivo na ordem dos 427 milhões de euros.

No que respeita ao subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, este representa 31% do volume de negócios do sector, sendo que é o subsector onde as exportações são mais significativas (representam 39% do total de exportações do sector). Já no que se refere à quota de exportações no total de vendas no próprio subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, esta ultrapassa os 65%, o que demonstra a elevada presença deste subsector nos mercados internacionais.

**Quadro 4.3: Principais indicadores do Sector Cerâmico em Portugal (2007)**

Subsectores	Volume de Negócios	Exportações	Importações	Saldo Comercial
<b>Cerâmica Estrutural</b>	205	16,42	2,97	13,45
<b>Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos</b>	380	247,94	83,43	164,51
<b>Cerâmica de Louça Sanitária</b>	278	141,05	21,66	119,39
<b>Cerâmica Utilitária e Decorativa</b>	318	194,75	34,52	160,23
<b>Cerâmicas Especiais</b>	44,3	32,34	63,17	-30,83
<b>TOTAL</b>	<b>1.225,3</b>	<b>632,5</b>	<b>205,75</b>	<b>426,75</b>

Fonte: APICER com base: INE

NOTA: em milhões de euros

Fazendo uma comparação entre o sector cerâmico na UE e em Portugal, observamos que o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos não representa a mesma importância dentro do sector, pelo menos no que respeita ao emprego gerado neste subsector, pois o subsector de Cerâmica Utilitária e Decorativa português lidera neste aspecto.

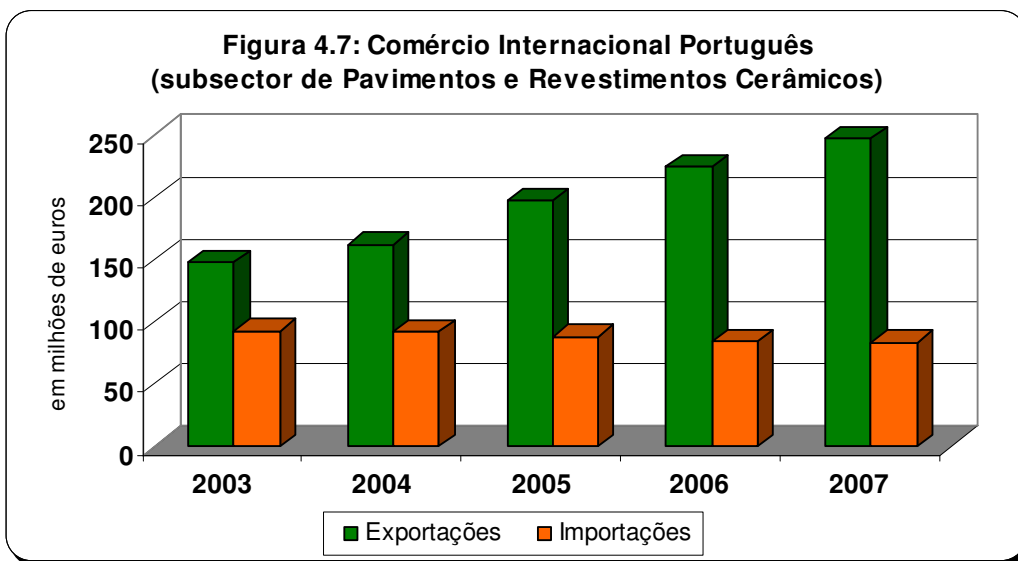
No entanto, no que concerne à percentagem de exportações do subsector em relação ao total do sector, este mostra-se como sendo o mais relevante, tanto na média da UE como em Portugal.

Logo, torna-se importante abordar a questão da internacionalização como factor de competitividade neste subsector e analisar o modo como isto interfere nas estratégias seguidas pelas empresas.

#### 4.3.1. Subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos

Este subsector possui uma capacidade de produção instalada que ascende a 80 milhões de m<sup>2</sup> e contribui para a economia nacional com um volume de produção de 75 milhões de m<sup>2</sup>, dos quais 50% correspondem a pavimentos, 30% a revestimentos e 20% a porcelanato. À semelhança do que se verifica em Espanha e Itália, a tendência aponta para o aumento da importância relativa do porcelanato e para a diminuição do revestimento.

No que diz respeito ao comércio internacional, as exportações têm registado sucessivos aumentos ao longo dos últimos anos, o que confirma a trajectória crescente das vendas da produção portuguesa nos mercados internacionais (ver Figura 4.7).



Fonte: APICER com base: INE

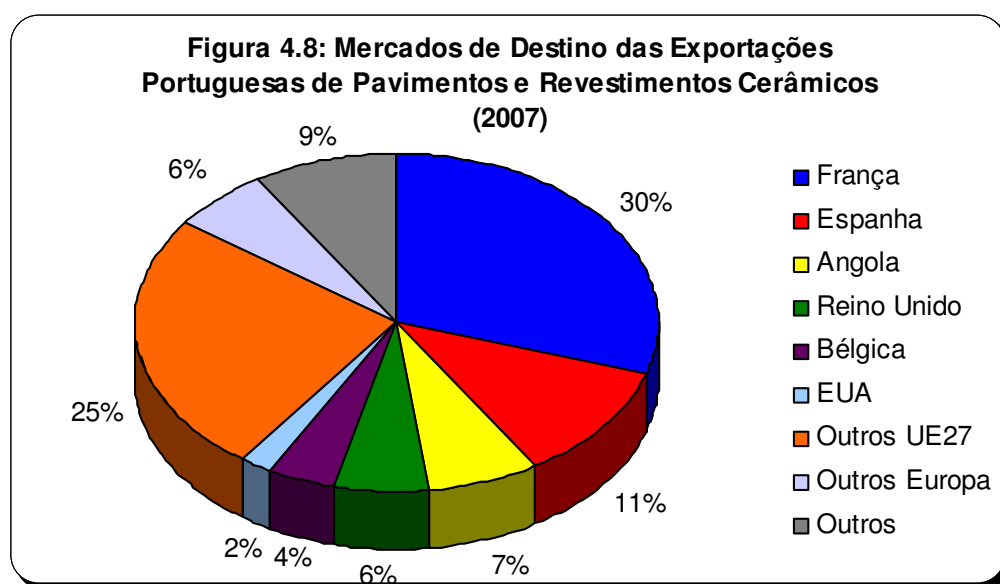
O ano de 2008 caracterizou-se por uma crise sem precedentes nos mercados financeiros internacionais e por um forte abrandamento da actividade económica à escala global, dando início a um período de recessão profunda e generalizada nas economias mais desenvolvidas e a um baixo crescimento nas economias emergentes.

Estas dificuldades, que se reflectiram igualmente no mercado da construção, foram agravadas pelo aumento dos custos da energia, combustíveis e matérias-primas. Apesar da desfavorável conjuntura, as

exportações nacionais de pavimentos e revestimentos cerâmicos registaram um comportamento positivo. No período compreendido entre Janeiro e Setembro de 2008, as exportações cresceram 5,6% face ao período homólogo anterior.

Ao contrário, as importações têm vindo a diminuir, em consonância com a redução da actividade da construção residencial no nosso país.

Os principais mercados de destino das exportações portuguesas foram a França, a Espanha, Angola e Reino Unido, tal como comprova a Figura 4.8, sendo que cerca de 76% do total foi exportada para países da UE27.



Fonte: APICER com base: INE

No que respeita às importações, estas atingiram em 2007 cerca de 83,4 milhões de euros, o que traduz uma diminuição de 1,1% face ao ano anterior. O principal mercado de origem é a Espanha (88%), seguida, a longa distância, da Itália (8%).

No período compreendido entre Janeiro e Setembro de 2008, as importações portuguesas de pavimento e revestimento cerâmico atingiram um valor de 54,4 milhões de euros, face aos 61,9 milhões de euros registados no período homólogo anterior, o que traduz uma quebra na ordem dos 12,1%.

#### **4.3.1.1. O subsector de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos no Distrito de Aveiro**

Segundo Pereira (2005), de acordo com os dados dos Quadros de Pessoal do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em 2000, existiam no distrito de Aveiro 145 empresas pertencentes ao sector cerâmico. Estas representavam 16% das empresas de cerâmica do país. De entre essas 145 empresas, 14,5% eram empresas do subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, representando 42,9% das empresas e 69,5% dos trabalhadores empregues neste subsector a nível nacional. No distrito de Aveiro, em 2002, era precisamente o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos que representava um maior volume de vendas.

Este distrito apresenta uma elevada concentração de empresas de cerâmica e com uma longa tradição, tal como constatou Porter (1998).



## **5. ESTUDO DE CASO: A ALELUIA CERÂMICAS, S.A.**

### **5.1. Metodologia**

O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade. Segundo Yin (1994) é a estratégia mais usada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

O objectivo de um estudo de caso é compreender o objecto de estudo, desenvolvendo teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Já para Guba & Lincoln (1994) o objectivo é relatar os factos como aconteceram, descrever factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Para Bell (1989), a grande vantagem de utilizar uma metodologia de estudo de caso é permitir ao investigador concentrar-se num aspecto ou situação específica e tentar identificar os diversos processos que interagem no contexto estudado.

No entanto, algumas críticas são apontadas a esta metodologia. Yin (1994) refere que o estudo de caso, enquanto plano de investigação, apresenta falta de rigor, no entanto existem formas de evidenciar a validade e confiabilidade do estudo. Outro argumento comum deve-se ao facto do investigador poder criar falsas evidências ou visões distorcidas do fenómeno que observa. Para além disto, os críticos referem que o estudo de caso fornece poucas bases para generalização, sendo que a capacidade de generalização de uma teoria só pode ser confirmada a partir de testes sucessivos em contextos diferentes (Lee, 1989).

Yin (1994) refere que há fenómenos em que a generalização não faz sentido, mas que, por outro lado, existem estudos de caso em que os resultados podem, de alguma forma, ser generalizados, aplicando-se a outras situações.



Quanto ao processo de recolha de dados, o estudo de caso emprega vários métodos próprios da investigação qualitativa, tais como entrevistas, observação participante e estudos de campo (Hamel, Dufour e Fortin (1993)).

Vários autores utilizaram a metodologia de estudo de caso, tanto no sector cerâmico como Chiva e Alegre (2004), Masanet-Llodra (2006), Day et al (2000), como noutros sectores, como a educação (Cranfield, 2008; Brunton, 2005), na electrónica (Manhas, 2008), no sector do calçado (Fornasieiro e Zangiacomi, 2006), etc.

Assim, a metodologia a usar neste trabalho será o estudo de caso, com o objectivo de obter uma pesquisa intensiva e aprofundada das estratégias da empresa Aleluia Cerâmicas, S.A. O facto de estar a realizar um estágio nessa empresa, torna mais fácil o acesso à informação e, consequentemente, à elaboração da pesquisa e do relatório final.

Inicialmente, para cada um dos factores de competitividade analisados, são apresentados os argumentos teóricos de vários autores que os estudaram, com vista a demonstrar a sua importância. Numa fase seguinte, aplica-se esta teoria ao estudo de caso, a Aleluia Cerâmicas, S.A., explicando de que forma estes factores podem tornar a empresa mais competitiva. No que se refere à informação relativa à empresa, é de salientar que esta foi obtida através do acesso a documentos internos da empresa, tal como, relatórios, balanços, demonstração de resultados, entre outros, mas também através de entrevistas realizadas a pessoas responsáveis pelo acompanhamento das estratégias seguidas pela empresa.

## **5.2. Breve História**

A Aleluia Cerâmicas, S.A. nasceu de um processo de fusão por incorporação a 01 de Janeiro de 2006, da sociedade Aleluia, Cerâmicas, Comércio e Indústria, S.A. na CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A.

Daqui surgiu uma empresa com três unidades industriais: uma em Esgueira (Aleluia, Cerâmica, Comércio e Indústria, S.A.), outra em Aguada de Baixo e outra em Ílhavo (ambas pertencentes à CeramicApolo, Indústria Cerâmica, S.A.).

No final de 2006, a Aleluia Cerâmicas, S.A. cresce com a integração da Fábrica Cerâmica Viúva Lamego, Lda., localizada em Sintra.

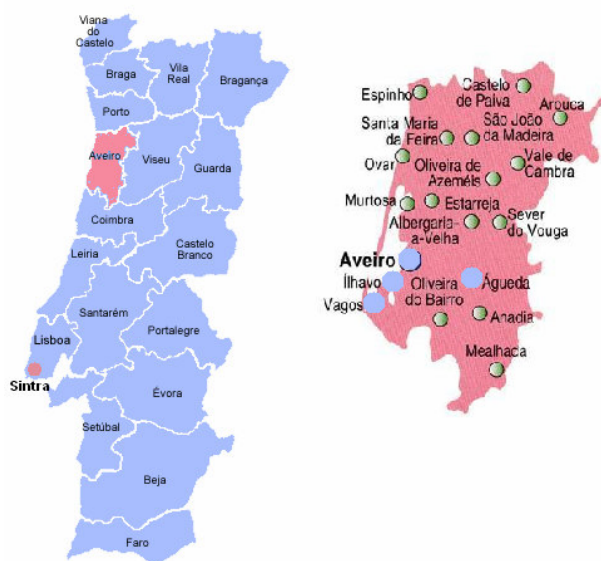
Já no final de 2007 ocorreu a fusão com a Keratec – Indústria Cerâmica, S.A., localizada em Vagos, dando, assim, seguimento à estratégia de diversificação e aumento da oferta de soluções da empresa.

Também em 2007, a Aleluia inaugurou o Centro Logístico localizado em Ílhavo, com o objectivo de dispor de um local único para armazenar a produção das cinco marcas pertencentes ao grupo nesse momento.

Paralelamente à inauguração do Centro Logístico, a Aleluia lançou a marca My Tile, apresentando uma tecnologia pioneira e inovadora em Portugal: a impressão digital em cerâmica.

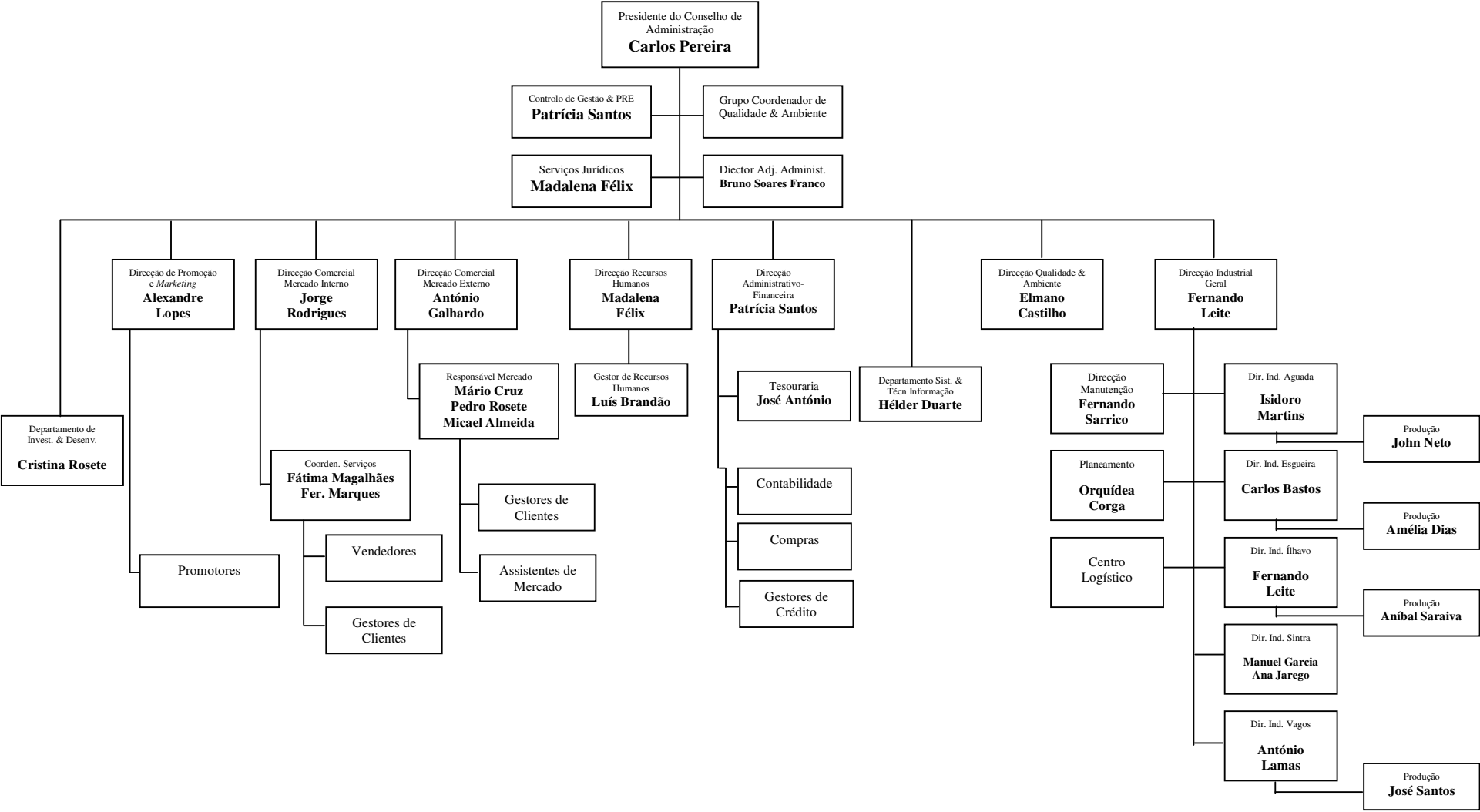
Na Figura 5.1 podemos observar a localização das cinco Unidades Industriais da Aleluia Cerâmicas, S.A.

**Figura 5.1: Localização das Unidades Industriais da Aleluia Cerâmicas, S.A.**



De seguida é apresentado o organigrama da empresa (ver Figura 5.2). Como podemos observar, a empresa está dividida em sete Direcções que se reportam ao Presidente do Conselho de Administração.

Figura 5.2: Organigrama da Aleluia Cerâmicas, S.A.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

### 5.3. Principais Características

A Aleluia Cerâmicas, S.A. é a empresa de maior relevância no sector, onde nenhuma das concorrentes apresenta uma oferta tão alargada de produtos. Daqui resulta uma gama diversificada em soluções abrangendo todas as potenciais necessidades, desde as exigências decorativas mais audazes aos pavimentos técnicos industriais anti ácidos mais exigentes. Cada uma das marcas tem características muito próprias e respondem a diferentes expectativas e necessidades.

No Quadro 5.1, podemos observar quais os produtos que a empresa fabrica, a localização das unidades industriais e as marcas que a empresa detém.

**Quadro 5.1: Características**

<b>Produtos</b>	Revestimentos e Pavimentos Cerâmicos Porcelanato Esmaltado Porcelanato Extrudido Azulejaria Tradicional Pintura Manual
<b>Unidades Industriais</b>	Esgueira Ílhavo Aguada de Baixo Vagos Sintra
<b>Marcas</b>	Aleluia Apolo Ceramic Keratec Viúva Lamego My Tile

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Já no Quadro 5.2 podemos observar o que é produzido em cada Unidade Industrial separadamente.

**Quadro 5.2: Produção em cada Unidade Industrial**

<b>Unidade Industrial</b>	<b>Produção</b>
Esgueira	- Pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca - Pavimentos em porcelanato esmaltado e rodapés - Secção de Pintura Manual de Painéis Artísticos
Aguada	- Produção de pavimentos cerâmicos em pasta branca
Ílhavo	- Revestimentos cerâmicos em pasta branca
Vagos	- Produção de grés porcelânico extrudido
Sintra	- Produção de faianças e azulejos tradicionais, quer em padrão quer em painéis

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

A Aleluia Cerâmicas, S.A tem como missão, numa óptica nacional e internacional, conceber, fabricar e vender os seus produtos cerâmicos, de forma a maximizar a fiabilidade dos seus produtos e serviços, criando valor acrescentado e procurando a todos os níveis a excelência em permanente harmonia com o meio envolvente minimizando o seu impacte ambiental.

No que respeita aos valores da empresa, estes são os seguintes:

- Orientação para o mercado promovendo a satisfação e fidelização do cliente;
- Criação de valor melhorando continuamente os seus produtos e serviços;
- Responsabilidade com todo o meio envolvente, nomeadamente através de políticas de protecção ambiental;
- Reforço das marcas;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adoptar como padrão de desempenho “Fazer bem à primeira e dentro do custo esperado”;
- Motivação dos Recursos Humanos criando condições para o sucesso da organização.

#### **5.4. Factores de Competitividade**

É necessário conhecer quais os principais determinantes que caracterizam a competitividade dos sectores e, em particular, das empresas.

Segundo Pereira (2005), são vários os factores que influenciam a competitividade das empresas, nomeadamente a tecnologia, inovação de produtos e processos, I&D, qualidade, recursos humanos, marketing, preocupações sociais e ambientais, empreendedorismo e espírito de iniciativa dos dirigentes, estrutura e características organizacionais, internacionalização, imagem e reputação da empresa, imagem de marca, conhecimento do mercado, entrega e distribuição, serviço prestado ao cliente, localização, flexibilidade, design, capacidade de rápida adaptação às exigências do mercado, satisfação dos consumidores e trabalhadores, o sistema de relações com clientes, fornecedores e outras empresas e entidades, fusões e aquisições.

A Aleluia Cerâmicas, S.A., tendo uma forte concorrência, quer a nível nacional quer internacional, tem necessidade de apostar em diversos factores de forma a criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, para se manter líder no seu sector de actividade.

De seguida são apresentados os vários factores que a empresa utiliza para se manter competitiva, sendo depois dada maior ênfase à Internacionalização como factor de competitividade da Aleluia Cerâmicas, S.A..

A escolha destes factores de competitividade, que são gerais para o sector cerâmico mas são específicos para esta empresa, prende-se com o facto de serem os que melhor possibilitam à empresa alcançar uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência. São factores que distinguem a empresa das restantes e, por isso, lhe permite alcançar um maior nível de competitividade.

### **5.4.1. Fusão**

As Fusões e Aquisições são operações de tomada de controlo, total ou parcial, de empresas por outras empresas. Segundo Brealey (1992), ocorrem fusões quando duas ou mais empresas são combinadas resultando numa empresa que mantém a identidade de uma delas. A outra empresa desaparece no aspecto jurídico, embora os activos, quer humanos, quer materiais, com as quais tenha ingressado na fusão, sejam agora geridos pela outra empresa.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), uma razão importante para as aquisições é obter maior poder de mercado, que existe quando uma empresa é capaz de vender os seus bens e serviços acima dos níveis competitivos ou quando os custos das suas actividades principais ou de apoio são inferiores aos dos competidores.

Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), as razões para a aquisição podem estar ligadas a domínios de mercado para ganhar economias de escala e controlo sobre canais de distribuição, expansão geográfica, aquisição de recursos, entre outras.

Há dois tipos de aquisições: horizontais e verticais. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), aquisição horizontal é a aquisição de uma empresa que compete na mesma indústria que o seu concorrente, aumentando assim, o poder de mercado de uma empresa ao explorar as sinergias baseadas no custo e nas receitas. Aquisição vertical é a compra de uma empresa a montante ou a jusante no processo produtivo (Cabral, 1994).

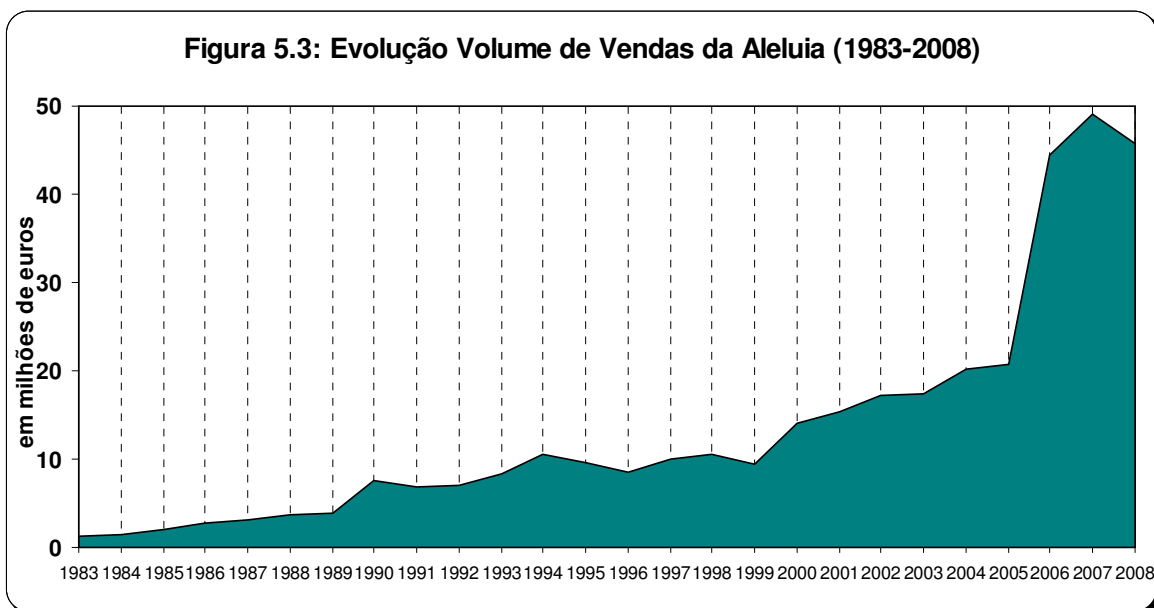
Assim, as fusões podem constituir uma vantagem competitiva ao permitirem às empresas obter sinergias resultantes da combinação dos activos das empresas intervenientes, explorar novas oportunidades de mercado, criar dimensão crítica em mercados específicos e ajudar a eliminar competidores actuais ou potenciais, constituindo, deste modo, um importante factor de competitividade das empresas (Rolo, 2000).

No que respeita à Aleluia, a empresa constituiu uma parceria com outras empresas, também estas produtoras de pavimentos e revestimentos cerâmicos. Isto resultou num processo de fusão por incorporação com o objectivo de fazer



face a um mercado cada vez mais exigente e competitivo, permitindo aumentar, desta forma, a sua capacidade produtiva e eliminando competidores. Constituiu-se, assim, o primeiro grupo empresarial do sector com capital 100% português, formado por quatro empresas (Aleluia, Cerâmicas, Comércio e Indústria, S.A; CeramicApolo, S.A; Fábrica de Cerâmica Viúva Lamego, Lda e Keratec – Indústria Cerâmica,S.A.). Quanto ao tipo de aquisição que foi realizada, trata-se de aquisição horizontal, na medida em que todas as empresas pertencem ao mesmo subsector, não sendo empresas que pertencem a diferentes estádios no processo de produção.

Começemos por observar a evolução do volume de vendas da Aleluia, no período compreendido entre 1983 e 2008 (Figura 5.3).



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Constata-se que em 1983, o volume de vendas não atingia os 2 milhões de euros, mas com o avançar dos anos e com a implementação de diversas estratégias, como a aposta nos mercados internacionais, o volume de vendas da Aleluia está, actualmente, perto dos 50 milhões de euros.

A empresa deparou-se com o aumento significativo do seu volume de negócios em 2006, passando de cerca de 20 milhões de euros para 44 milhões de euros no ano seguinte. Isto justifica-se pelo facto de uma das etapas da

fusão já estar concretizada, ou seja, em 2006 já estão incorporadas as vendas de mais uma empresa ( a CeramicApolo). Nota-se que em 2007, ano da fusão de mais duas empresas (Viúva Lamego e Keratec), o volume de vendas também aumentou (em cerca de 10%). No ano 2008, em parte, em consequência do cenário macroeconómico desfavorável, a Aleluia também se ressentiu, assistindo a uma redução das suas vendas em 7%, passando a ter um total de vendas na ordem dos 45 milhões de euros. Este período mais desfavorável que se reflectiu a nível mundial no ano 2008, traduziu-se no aumento significativo do preço do petróleo e consequentes aumentos dos preços do gás natural, da electricidade, do custo das matérias-primas, dos transportes, a desvalorização do dólar face ao euro, o aumento das taxas de juro, etc. Todos estes factores influenciaram a performance das empresas, incluindo a Aleluia.

Com o objectivo de perceber se a fusão destas empresas tornou a Aleluia mais competitiva, vou utilizar o volume de vendas em 2005 de cada uma das empresas (antes da fusão) e compará-lo com o volume de vendas total dos anos seguintes (Figura 5.4).

**Figura 5.4: Fusões e Competitividade**

2005		2006	
Aleluia	20.705.394 €	Aleluia Cerâmicas (A+CA+VL*)	44.443.510 €
CeramicApolo	24.119.553 €	Keratec	4.338.754 €
Keratec	4.341.553 €	Viúva Lamego (Jan-Set)	840.552 €
Viúva Lamego	1.651.724 €	<b>TOTAL</b>	<b>49.622.816 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50.817.724 €</b>		

	2007	2008
Aleluia Cerâmicas (A+CA+K+VL)	49.108.731 €	45.820.676 €

Legenda:  
A-Aleluia  
CA-CeramicApolo  
K-Keratec  
VL-Viúva Lamego  
VL\*-Apenas a partir de Outubro 2006

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Na figura vemos uma análise do volume de vendas entre 2005 e 2008. O ano 2005 é o ano anterior à fusão, em que cada uma das empresas operava individualmente, perfazendo um total de vendas conjuntas no valor de 50.817.789 euros. O ano 2006 é o primeiro ano do processo de fusão, logo a Aleluia Cerâmicas incorporava as vendas da Aleluia, da CeramicApolo e da Viúva Lamego (só incorporada em Outubro 2006). Para termos uma visão global do total de vendas de todas as empresas actualmente pertencentes à Aleluia Cerâmicas, temos de acrescentar a Keratec e a Viúva Lamego (no que se refere a Janeiro até Setembro). No total somam 49.622.816 euros de volume de vendas. Em 2007, a Keratec juntou-se ao Grupo e as vendas totais foram de 49.108.731 euros. Em 2008, já concluído o processo de fusão, o volume de vendas alcançou o valor de 45.820.676 euros.

Depois desta análise, é importante perceber os efeitos que a fusão destas empresas teve no volume de vendas, e como tal, na sua competitividade. Constatamos que o valor total de vendas tem diminuído desde 2005 até 2008. Isto poderia demonstrar a perda de competitividade da Aleluia depois de realizada a fusão. No entanto, observamos que a diminuição de vendas não é muito significativa, pois representam percentagens muito pequenas (de 2005 a 2006: 2% e 2006 a 2007: 1%).

Um outro aspecto a ter em atenção, e como refere a literatura anteriormente abordada, é que a fusão incrementa ganhos de eficiência, quanto mais não seja devido à poupança nos custos. No caso da Aleluia, foram optimizadas as sinergias entre as empresas, nomeadamente através da eliminação de cargos em duplicado, que se reflecte na diminuição dos custos com o pessoal. Este facto não se reflecte no volume de vendas de uma empresa, pelo que pode ter efeito nos resultados líquidos da Aleluia.

A diminuição do volume de vendas em 2008 (essa mais relevante), também pode não corresponder à resposta da estratégia de fusão, pois, como já foi referido, a conjuntura macroeconómica não favorecia o crescimento das empresas.

Concluindo, dado a diferença pouco significativa no volume de vendas nestes anos e dadas as actuais tendências económicas desfavoráveis, não é

seguro afirmar-se que a fusão tornou a Aleluia mais ou menos competitiva. Será necessário analisar a performance da empresa nos próximos anos.

Um factor relevante é o facto da percentagem das exportações da Aleluia ter aumentado depois da fusão (como está descrito na secção 5.4.8), demonstrando, assim, a importância da fusão para o aumento da presença nos mercados internacionais.

#### **5.4.2. Tecnologia e Inovação**

A estratégia de inovação tecnológica das empresas, expressa em termos das suas capacidades tecnológicas, influencia a sua performance nas exportações e, como tal, a sua competitividade (Flor e Oltra, 2005). Assim, o desenvolvimento tecnológico e a adopção de novas tecnologias permitem melhorar a competitividade das empresas e, deste modo, obter vantagens competitivas relacionadas com a elevada qualidade dos produtos, baixos custos de produção ou aumento da diversidade (Lefebvre, Mason e Lefebvre (1997)).

A inovação é, então, um processo dinâmico e interactivo (Kumar e Chadee, 2002), que está relacionado, não só com a tecnologia, mas também com a introdução e acréscimo contínuo de novos elementos e de melhorias aos produtos, serviços e processos, para a obtenção de vantagens competitivas (Pereira, 2005).

Peterson (2003) defende que para uma empresa ser competitiva durante um determinado período de tempo, tem de inovar, sob pena de morrer.

A Aleluia, consciente deste desafio, implementa, constantemente, novas tecnologias, processos, produtos e ideias.

A empresa possui uma capacidade produtiva anual que ascende aos 11 milhões, logo necessita de tecnologia avançada. Para isso, contribuiu o investimento, efectuado ao longo dos últimos anos, traduzido em equipamentos com tecnologia italiana, inglesa e espanhola, nomeadamente a aquisição de novas prensas, fornos e linhas de vidragem, meios de movimentação

robotizada, selecção e escolha electrónica de azulejos, equipamento de impressão digital em cerâmica, entre outros. Todo este investimento ajuda a empresa a alcançar um patamar de competitividade ao nível nacional e internacional, pois pode permite-lhe baixar os custos de produção, aumentar a diversidade de produtos, melhorar a qualidade, entre outros.

Os meios de movimentação robotizada foram uma aposta que a Aleluia concretizou ao nível da tecnologia que merece destaque, na medida em que se traduz numa grande diferença em relação às restantes empresas do mesmo subsector. Permite-lhe diferenciar-se através da tecnologia utilizada.

A Aleluia preocupa-se em actualizar permanentemente a tecnologia, adoptando as melhores técnicas disponíveis, tendo também como objectivo minimizar o impacto ambiental.

A empresa foi pioneira no lançamento no mercado em Portugal do processo tecnológico mais inovador de pintura em cerâmica (a impressão digital), demonstrando assim o seu potencial em inovação e design e a sua capacidade para enfrentar um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Com isto, a empresa faz juz ao slogan “Inovação, Qualidade e Design”, que são os valores que a empresa associa aos seus produtos, disponibilizando soluções estéticas inovadoras, que se adaptam aos mais variados estilos de vida.

A inovação, mostra-se assim, um importante factor de competitividade, na medida em que distingue a Aleluia dos seus concorrentes, nomeadamente no que diz respeito à tecnologia utilizada.

#### **5.4.3. Qualidade e Ambiente**

A qualidade representa a aptidão dos produtos, serviços e empresas para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores (Pereira, 2005). Monks, Buckeley e Sinnott (1996) refere que a qualidade produz impactos positivos no desempenho de uma empresa, constituindo, assim, uma importante vantagem competitiva sustentável.

A certificação da qualidade permite a avaliação contínua da implementação, adequação e eficácia de um sistema de qualidade, por profissionais independentes e com competência técnica, que tem vantagens internas e externas (Pereira, 2005). A nível interno, a certificação proporciona organização, disciplina, definição correcta de funções e de objectivos de cada um dos utilizadores. Já a nível externo, a certificação confere às empresas um maior prestígio e reputação empresarial nos mercados onde actuam, o que se pode traduzir numa maior fidelização dos concorrentes em relação à sua concorrência.

Também as preocupações ambientais conferem às empresas uma reputação positiva, com estatuto de empresas com uma responsabilidade pública (Major, 1999), que se repercutem nos seus clientes e público em geral, constituindo uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991).

Num mercado altamente competitivo, como é o caso do subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos, em que a tecnologia está acessível a qualquer empresa e em qualquer parte do mundo, o reforço da qualidade, com a adequada protecção ambiental, é a via para a distinção a Aleluia Cerâmicas da concorrência. A empresa pretende que os clientes sintam que têm um produto e serviço com fiabilidade e como tal, de valor acrescentado.

A integração de preocupações ambientais no funcionamento regular da Aleluia, tem-se revelado um factor de competitividade, quer ao nível da economia de meios, da qualidade do processo produtivo e da diminuição do impacte ambiental.

Como resultado, os investimentos que a empresa tem feito na área da Qualidade e Ambiente têm-se reflectido na obtenção das certificações resumidas no Quadro 5.3.

**Quadro 5.3: Certificações da empresa**

<b>Unidades Industriais Certificadas</b>	<b>Tipo de Certificação</b>	<b>Norma</b>	<b>Organismo de Certificação</b>
Aguada Esgueira Ílhavo	Sistema de Garantia da Qualidade	NP EN ISO <sup>1</sup> 9001: 2000	APCER
Aguada Esgueira Ílhavo	Certificação de Produtos	Marca Produto Certificado, sistema n.º 5 ISO	CERTIF
Aguada Esgueira	Certificação dos Produtos de Pavimento	Marca NF-UPEC	CSTB
Aguada Esgueira Ílhavo	Sistema de Gestão Ambiental	NP EN ISO 14001: 2004	APCER

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

A Certificação ambiental das Unidades de Esgueira, Ílhavo e Aguada atestam as preocupações e o empenho da Aleluia Cerâmicas, S.A. em otimizar a utilização dos recursos naturais e em gerir o impacto da sua actividade protegendo o meio ambiente.

Sendo a Aleluia uma empresa certificada, isto comprova que tem em funcionamento um sistema da qualidade e um sistema de gestão do ambiente que lhe permite garantir a conformidade dos seus produtos com os requisitos pré-estabelecidos.

Além da certificação da qualidade permitir à empresa a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade (tal como a simplificação de processos, redução de desperdícios e maior organização), a certificação confere maior prestígio quando percepcionada pelos consumidores, o que se pode traduzir num aumento da sua competitividade face a outras empresas.

#### **5.4.4. Recursos Humanos**

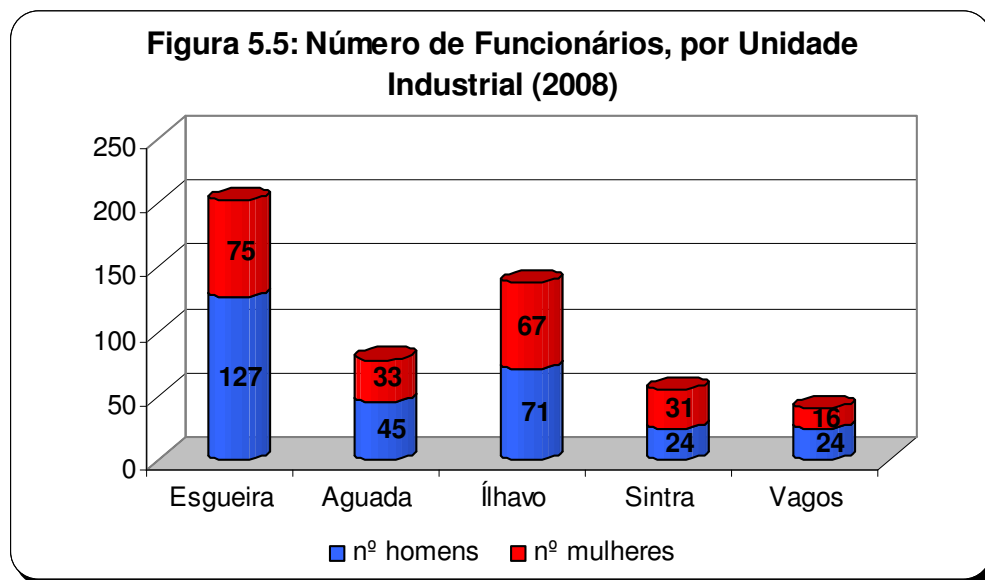
A importância dos recursos humanos em melhorar o desempenho das organizações tem sido amplamente estudada. Há uma certa discordância sobre o facto dos recursos humanos constituírem o elemento mais importante no

---

<sup>1</sup> Norma Portuguesa European Norm International Standard Organization

conjunto de recursos que uma empresa possui, em particular, com a crescente importância da inovação e da tecnologia como fontes cruciais de competitividade (Kumar e Chadee, 2002).

No entanto, é opinião generalizada, que os recursos humanos representam um factor determinante do sucesso de uma empresa e, como tal, da sua competitividade (Major, 1999). Tendo em atenção este facto, a Aleluia tem como premissa prioritária a preocupação com os seus colaboradores. Assim, desde a sua fundação, a empresa presta um apoio especial às pessoas que estão envolvidas com a organização. Na Figura 5.5, observa-se o número de colaboradores, por sexo e por Unidade Industrial.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Logo, podemos constatar que a empresa Aleluia Cerâmicas, S.A. conta com o apoio de 513 colaboradores, distribuídos pelas diversas Unidades Industriais, sendo que cerca de 57% são do sexo masculino.

A educação é importante porque está directamente ligada à produtividade, o que, por sua vez, é um determinante crítico da performance de uma empresa (Bernanke, 2007). Offstein, Gnyawali e Cobb (2005) referem que empresas dotadas de elevados níveis de capital humano e social nos seus escalões superiores, são mais susceptíveis de beneficiar dos seus valiosos



conhecimentos, das suas capacidades únicas, e de melhores capacidades de tomada de decisão. Segundo estes autores, estas formas de capital são mais significativas do que outros recursos da empresa destinados para contribuir para uma vantagem competitiva.

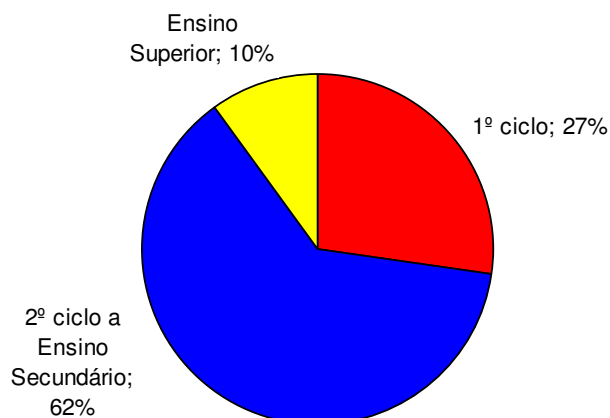
Como demonstram o Quadro 5.4 e a Figura 5.6, actualmente, a idade média dos colaboradores da Aleluia ronda os 42 anos e, o número de funcionários com formação universitária ou politécnica é cerca de 10%.

**Quadro 5.4: Média Etária, por Unidade Industrial**

	Esgueira	Aguada	Ílhavo	Sintra	Vagos	TOTAL
N.º colaboradores	202	78	138	55	40	513
Média etária	43	41,8	42,5	48,5	36,8	42,79

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

**Figura 5.6: Habilitações Literárias (2008)**



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Várias acções foram criadas e desenvolvidas ao longo dos anos, nomeadamente no que diz respeito à luta contra o analfabetismo dos seus funcionários, na qual foi construída uma escola. Em 1945 criou-se um grupo coral, o Coral Aleluia, constituído por colaboradores da empresa, que se celebrou em todo o país e além fronteiras.

Também no que diz respeito ao desenvolvimento cultural, entretenimento, bem-estar e motivação dos seus colaboradores, a Aleluia pôs à disposição, para além das salas de aulas, um salão de festas, uma sala de

jogos, biblioteca, cantinas com cozinhas e refeitório, balneário, posto médico, etc. Também foram realizadas peças de teatro e sessões de cinema gratuitas, bem como jogos de futebol e basquetebol promovidos pela empresa.

Actualmente, a sua política de Recursos Humanos passa pela valorização dos seus colaboradores com vários benefícios, que vão desde refeições a preços económicos, até assistência médica, facilidade de seguros, etc.

Assumindo a sua responsabilidade para com a sociedade, a Aleluia proporciona anualmente estágios a recém formados, dando-lhes oportunidade a um primeiro contacto com o mundo de trabalho.

Para um bom desempenho, os recursos humanos devem possuir um grau de educação e formação profissional contínua (Becker, Henderson e Neves (2000)). Para isso, a Aleluia desenvolve, anualmente, cursos de formação e especialização para todo o seu pessoal, tendo já atingido mais de 5.000 horas de formação.

Kumar e Chadee (2002) argumentam que a vantagem competitiva não é obtida com base nas competências genéricas, mas sim por ter funcionários com capacidades específicas que são raras e únicas. Existe, assim, um forte argumento a favor das empresas prestarem formação aos seus colaboradores, principalmente quando se trata de desenvolvimento de capacidades específicas, permitindo à empresa ser mais competitiva do que as empresas que não o fazem. Assim, a Aleluia estabelece um Plano Anual de Formação, mediante as necessidades reveladas pelas diferentes direcções e os objectivos traçados pela empresa. Assim, a Formação Profissional assume um papel determinante no desenvolvimento do conhecimento e das competências do pessoal da organização.

Como forma de apostar na formação contínua da sua força de trabalho, algumas das acções de formação realizadas mais recentemente formam:

- Meios de 1ª Intervenção – extinção incêndios;
- Prestar 1º Socorros e Cuidados Básicos de Saúde;
- SAFETY TOUR – pela nossa Saúde;
- Formação Básica para operadores da ETARI;

- Movimentação Manual de Cargas;
- Incêndios e Meios de intervenção;
- Marketing Directo;
- Seminário – Os benefícios da Virtualização;
- Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Formação Pedagógica Inicial Formadores à Distância;
- Nova Versão da Norma ISO 9001:2008.

No entanto, outras acções estão a ser preparadas, nomeadamente no que se refere às áreas relacionadas com a componente Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, Equipas Comerciais e atendimento a clientes, gestão de reclamações, marketing, gestão de equipas, etc.

#### **5.4.5. Marketing**

Em 1985, a Associação Americana de Marketing clarificou o conceito de marketing através da seguinte definição: “o processo de planeamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais” (Viana, 2006:9).

Segundo Ramos (2004), o sucesso de uma estratégia empresarial depende da correcta elaboração da estratégia de marketing. No entanto, Viana (2005) constatou que as empresas de cerâmica nacionais evidenciavam um défice de orientação para o marketing, que se reflecte na fragilidade das vantagens competitivas e, portanto, na reduzida capacidade de concorrer em mercados competitivos.

Assim, a estratégia de marketing engloba um conjunto de decisões e acções, através das quais a empresa espera atingir os seus objectivos satisfazendo as necessidades dos consumidores. É necessária uma atenção permanente às alterações de preferências dos clientes e uma adaptação constante a estas mudanças no mercado.

A Aleluia Cerâmicas, através da Direcção de Promoção e Marketing, tem uma constante preocupação em transmitir com sucesso as suas ideias, valores, produtos e inovações, mantendo sempre uma imagem distinta nos mercados.

Para cumprir este objectivo, a Aleluia utiliza diversos factores, entre os quais destaco a criação do novo website, a distribuição de um boletim aos *stakeholders* da empresa e a participação em várias feiras nacionais e internacionais.

No que respeita à criação do novo site, a Aleluia pretendia renovar a sua presença na internet, com o intuito de transmitir uma imagem forte e uma constante aposta na inovação. O resultado é o desenvolvimento de um site, onde se conjugam o design e a funcionalidade, que permite ao utilizador descobrir interativamente o novo visual da Aleluia.

Ramos (2004) refere que é indiscutível a importância da internet para as empresas, quer como meio de divulgação, quer como meio de negócio. Assim, como o website é um dos meios de comunicação mais eficazes, pois é de fácil acesso à comunidade em geral, torna-se importante mantê-lo actualizado e disponibilizar informação que atraia o cliente, tal como catálogos dos produtos e inovações da empresa, entre outros.

Assim, no início de 2009, a Aleluia substituiu o antigo website (com uma imagem mais conservadora) por um website moderno e actualizado, permitindo, desta forma, mostrar-se como uma empresa dinâmica e inovadora, com capacidade de competir nos mercados nacional e internacional.

A empresa também edita trimestralmente um Boletim de distribuição gratuita entre colaboradores e clientes, com o objectivo de se aproximar destes mostrando-lhes o que de mais relevante se tem feito na empresa. A informação disponibilizada vai desde a participação em feiras do sector, as principais formações profissionais realizadas, as constantes inovações, até aos mais recentes desenvolvimentos implementados pela Aleluia na área ambiental. É mais uma forma da empresa mostrar o seu dinamismo junto dos clientes, colaboradores e outras partes interessadas da empresa.

No que concerne à participação em feiras, a Aleluia aposta na apresentação das mais recentes inovações ao mercado nacional e internacional. Para isso, realiza exposições em feiras, com o intuito de atrair novos clientes e reforçar os laços com actuais clientes. No Quadro 5.5 apresento as últimas participações da Aleluia em feiras, no ano 2009.

**Quadro 5.5: Participação em Feiras**

<b>DATA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>FEIRA</b>	<b>Comentários</b>
19 a 23 de Maio	Lisboa (Portugal)	<b>Tektónica09</b>	A empresa apresentou os produtos das suas várias gamas.
31 de Março a 3 de Abril	Moscovo (Rússia)	<b>Mosbuild09</b>	A originalidade do stand foi um dos pontos fortes da Aleluia.
24 a 27 de Fevereiro	Kiev (Ucrânia)	<b>KievBuild 2009</b>	A empresa foi distinguida com o “Prémio de Melhor Stand”, o que se traduziu em inúmeros contactos com arquitectos e designers, bem como com distribuidores locais.
10 a 14 de Fevereiro	Valência (Espanha)	<b>Cevisama09</b>	A Aleluia apresentou a sua gama de produtos e o novo site num plasma interactivo. O stand foi decorado com as tendências para o ano 2009 da Aleluia.

Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Também no ano 2008, a Aleluia havia participado em feiras, nomeadamente na ProjectoCasa08 (Porto), Feira Internacional de Cabo Verde, Salon International du Bâtiment (Marrocos), Constrói Angola (Angola), Cersaie 2008 (Bolonha – Itália), entre outras.

Como se constata, a Aleluia participa com bastante frequência em exposições, onde cria a oportunidade de mostrar os seus produtos, novidades, aliada a uma imagem moderna e flexível.

#### **5.4.6. Marcas**

Segundo Kotler (1991:11), a marca é “um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação destes que pretende identificar os produtos ou serviços de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes”. Com isto, as empresas têm nas marcas um processo de diferenciação e de identificação do seu produto. Isto também permite que os consumidores

beneficiem porque têm maior confiança no produto, simplificando as suas decisões (Ramos, 2004).

De modo a responder a diferentes expectativas e necessidades, a Aleluia possui 6 marcas (Aleluia, Apolo, Ceramic, Keratec, Viúva Lamego e My Tile), em que cada uma delas tem características muito próprias, garantindo assim que o cliente escolha um produto que seja estética e tecnicamente adequado à tipologia de espaço a que se destina.

Sendo uma das empresas com maior oferta de produtos, a Aleluia abrange todas as potenciais necessidades dos consumidores.

As marcas Aleluia, Apolo e Ceramic são as que mais se aproximam em termos de oferta de colecções, disponibilizando no seu conjunto uma enorme variedade de formatos, em pavimentos e revestimentos, com um design que vai desde o clássico ao contemporâneo.

São, no entanto, de realçar as marcas Keratec e My Tile, e as Colecções “Fashion Ceramics” e “Cargaleiro, as cores na Arquitectura”, que são analisadas de seguida:

### **Keratec**

Os produtos Keratec são produzidos na mais moderna e inovadora unidade cerâmica portuguesa de pavimentos em porcelanato extrudido.

A diversidade de formatos, cores e acabamentos permitem a concretização de projectos exigentes e ambiciosos, tais como cadeias de hipermercados, caves vinícolas, centros comerciais, colégios, estações metropolitanas, estádios, hospitais, hotéis, universidades, etc.

A Keratec é a marca nacional pioneira em extrusão. A sua gama de produtos de grés porcelanato extrudido utiliza a mais recente tecnologia de fabrico a nível mundial. Os produtos Keratec<sup>2</sup> apresentam características físico-químicas de elevada qualidade (total resistência aos agentes químicos, às manchas, ao gelo e aos choques térmicos).

---

<sup>2</sup> Os produtos Keratec, com um vasto conjunto de formatos, com espessuras até aos 18mm (únicos em Portugal), disponíveis com superfícies lisas, polidas, anti-derrapantes e drenantes, apresentam-se como uma solução para os requisitos mais exigentes.

## **My Tile**

A Aleluia Cerâmicas é pioneira na introdução em Portugal do processo tecnológico mais inovador de pintura em cerâmica: a impressão digital. A marca My Tile permite que o consumidor intervenha de forma directa com a possibilidade de criar um ambiente pessoal e exclusivamente seu. Este processo permite executar qualquer tipo de imagens e texturas, em alto e baixo relevos e com excelente definição.

Trata-se de uma marca associada a um produto único e totalmente inovador em Portugal, demonstrando assim a capacidade da empresa em enfrentar um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

## **Colecções**

Viana (2006) salienta que a afirmação de marcas, eventualmente associadas a figuras públicas de grande notoriedade, mostra grandes potencialidades para melhorar a competitividade do sector cerâmico. Assim, é de referir o esforço contínuo da Aleluia Cerâmicas em implementar projectos inovadores na área dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, tal como a concretização de duas parcerias, uma com a estilista Fátima Lopes e outra com o mestre Cargaleiro.

A partir do design, textura e cor, Fátima Lopes estabeleceu um paralelo entre a moda e a decoração, tendo criado uma colecção de pavimentos e revestimentos, em porcelanato esmaltado, constituída por três séries (Glamour, Passion e Birth), denominada “Fashion Ceramics”.

Já o mestre Cargaleiro assina a colecção “Cargaleiro, as cores na Arquitectura”, combinando 28 cores lisas para pavimento e revestimento, vocacionada para grandes projectos de arquitectura.

Um sinal do êxito destes projectos de parceria é o facto destes produtos serem muito apreciados no mercado nacional, mas também no mercado externo.

Este factor permite à empresa diferenciar-se em relação às suas concorrentes, podendo assim destacar-se e alcançar o nível de competitividade desejado.

#### **5.4.7. Imagem**

Pereira (2005) com base em Probst e Büchel (1997) refere que a imagem e reputação empresarial influenciam a satisfação do consumidor através da imagem de mercado que estes criam acerca da empresa. Uma boa reputação empresarial é um atributo organizacional que demonstra uma representação percebida pelos stakeholders externos, relativa a acções anteriores de uma empresa e das perspectivas futuras que descrevem a empresa, quando comparados com os concorrentes (Roberts e Dowling, 2002). Estes autores defendem que uma boa reputação empresarial deve ser difícil de imitar pelos concorrentes, reflectindo-se na posse de uma vantagem competitiva sustentada e rara.

Assim, como resultado da diversidade de características, formatos e tipologias dos produtos da Aleluia Cerâmicas, esta empresa alcançou ao longo dos anos uma imagem distinta junto de Artistas Plásticos de elevado prestígio.

A Aleluia Cerâmicas alcançou uma posição de destaque nacional e internacional através da conquista de importantes projectos, alguns de Arte Pública nomeadamente Estações de Metro, em diversos países como os EUA, Canadá, Porto Rico, Arábia Saudita, Qatar, Bahrain, Senegal, França, Reino Unido, Benelux, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia.

Também no que diz respeito à secção de Pintura Manual, a Aleluia Cerâmicas é citada desde há muito tempo nos mais importantes livros de azulejaria como uma referência no panorama de cerâmica artística portuguesa, bem como de contribuir para o embelezamento de locais e instituições como é o caso de típicas Estações de Caminhos-de-Ferro, Câmaras Municipais, Igrejas, Escolas, Quintas e Solares.

Apesar da sua estratégia de crescimento e diversificação de produtos e mercados, a Aleluia Cerâmicas, S. A. mantém desde o seu início (na Unidade de Esgueira), a par da produção industrial, uma secção de pintura manual na expectativa de manter viva a nobre tradição portuguesa que é a azulejaria e de perpetuar outras técnicas, outras artes e outros séculos.

Utilizando um estilo clássico ou mais contemporâneo, transformam-se réplicas mais antigas em painéis, cuja técnica continua a ser a tradicional



pintura sobre vidro cru, que lhes confere toda a genuidade da tradicional arte em tempos eruditos.

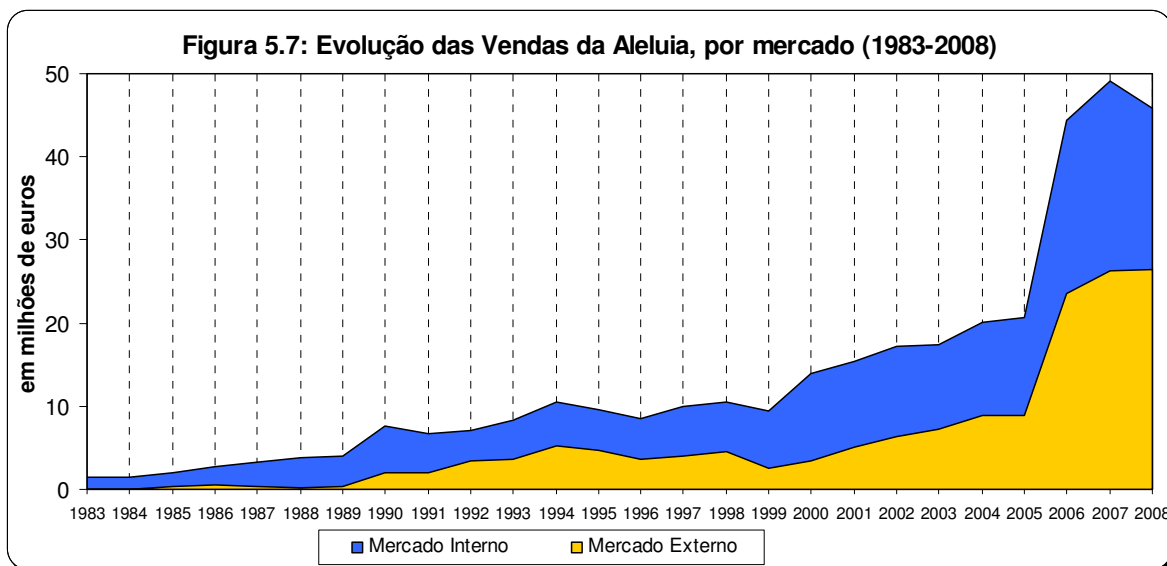
Também a Viúva Lamego tem uma vasta gama de produtos em faiança e azulejos, sempre com pintura manual, reproduzindo motivos do século XVI, XVII e XVIII e realizando trabalhos especiais por encomenda ou a partir de criações de arte em colaboração com artistas plásticos ou arquitectos.

Entre os trabalhos mais recentes da Viúva Lamego encontram-se a quase totalidade das Estações de Metropolitano de Lisboa, pintadas à mão, bem como várias a nível internacional, a Casa da Música no Porto, o Pavilhão de Portugal, entre outros.

Isto demonstra a preocupação da Aleluia Cerâmicas em alcançar uma imagem de prestígio, procurando satisfazer diversas preferências e atingir diferentes mercados, o que se poderá traduzir numa vantagem em relação à sua concorrência.

#### 5.4.8. Internacionalização

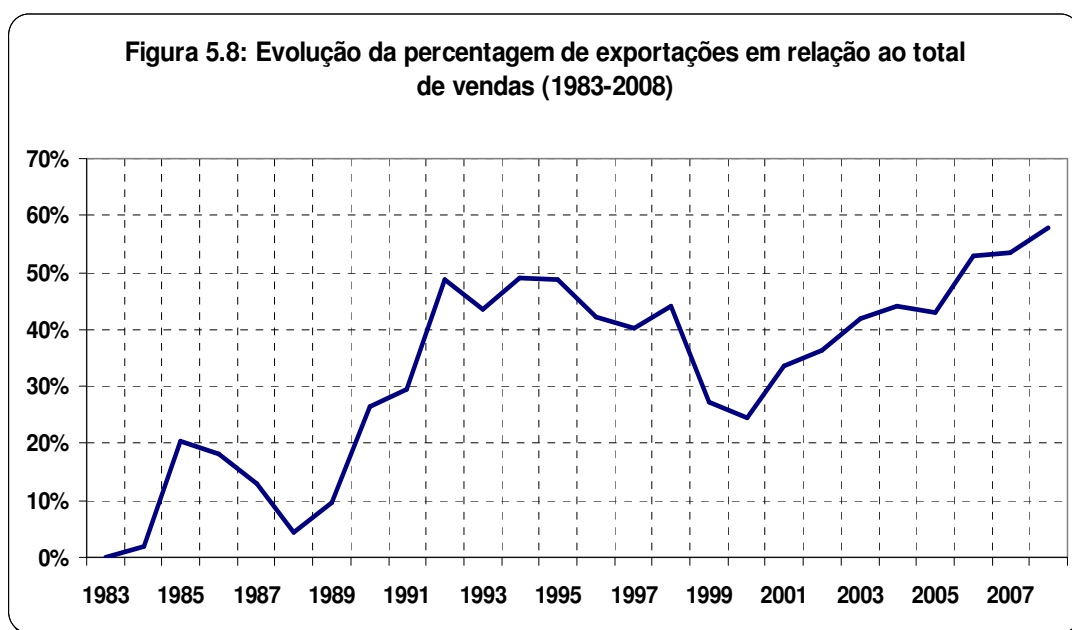
A Aleluia, para além de se destacar no mercado nacional, lançou-se na internacionalização dos seus produtos com comprovado êxito. Na figura 5.7, podemos ver a importância das exportações no total de vendas da Aleluia.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Se, em 1983, as vendas para o mercado externo não eram significativas (cerca de 580 euros), em 2008 as exportações ultrapassaram os 26 milhões de euros. Isto devido aos crescentes esforços em divulgar os seus produtos além-fronteiras, aumentando assim o seu mercado.

Para termos uma melhor percepção do peso das exportações no total do volume de vendas da empresa, podemos observar a Figura 5.8.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

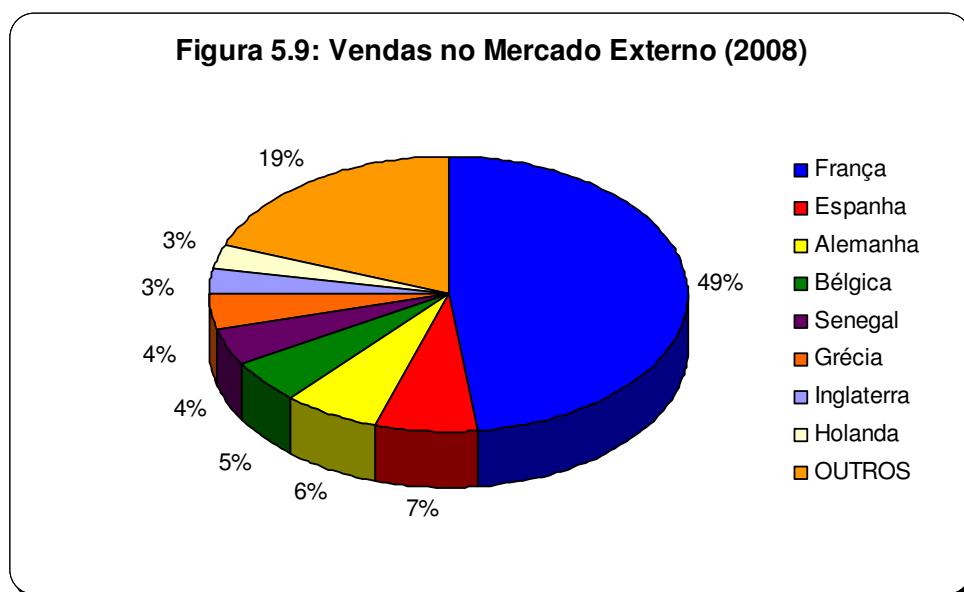
Constata-se que em 1983 a percentagem de exportação é quase nula, sendo que a partir daí se começa a evidenciar. A partir de 2000 a percentagem de exportações no total de vendas tem aumentado significativamente.

É de se referir que a partir de 2006 (ano em que se iniciou o processo de fusão), as vendas no mercado externo representavam sempre uma maior percentagem do que as vendas no mercado interno, começando neste ano a reflectir-se este aspecto. Em termos de valores, em 2006 e 2007, as exportações representaram 53% das vendas totais. 2008 foi o ano mais relevante, tendo alcançado um peso de 58%, ou seja, mesmo com uma diminuição do volume de vendas total, o mercado externo compensou aumentando a procura. Isto mostra a elevada internacionalização da empresa e a forte presença nos mercados internacionais, consequência da estratégia da

empresa em apostar nestes mercados como um factor importante para a sua competitividade.

No que respeita aos países de destino das exportações, notou-se um aumento do número de países para os quais a Aleluia exporta. Em 2006, as exportações foram distribuídas por 34 países, em 2007 mais 11 países foram mercados de venda dos produtos da empresa, fazendo um total de 45, e em 2008, a Aleluia realizou vendas a 51 países. Observa-se um crescente número de países que pretendem adquirir os produtos da Aleluia e isso reflecte-se no contínuo aumento do volume de vendas no mercado externo.

Na figura 5.9 podemos analisar quais os países de destino das exportações da Aleluia e as respectivas quotas no total de vendas no mercado externo, no ano 2008.



Fonte: Aleluia Cerâmicas, S.A.

Observa-se que a França é o principal destino das exportações desta empresa (tal como no total das empresas nacionais deste subsector (ver figura 4.8)), representando quase metade das vendas no mercado externo. As vendas para este país representaram um volume que ultrapassou os 13 milhões de euros, em 2008. Com quotas menos significativas surgem, de

seguida, a Espanha, a Alemanha e a Bélgica, com 7%, 6% e 5%, respectivamente.

Aqui deparamo-nos com o facto da maioria das exportações da Aleluia serem para países da UE, sendo a proximidade geográfica um factor determinante no que se refere ao destino das vendas no mercado externo (Viana, 2006).

No entanto, a Aleluia exporta para diversos mercados, para países como o Qatar, Jordânia, EAU, EUA, Arábia Saudita, Madagáscar, Guatemala, Kuwait, Japão, Índia, Bahrain, etc.

#### **5.4.8.1. Teorias de Internacionalização**

A internacionalização das empresas constitui um aspecto fundamental para melhorar a sua competitividade e para a diminuição do grau de vulnerabilidade às alterações das condições da procura e à entrada de novos concorrentes (Pereira, Fernandes e Diz (2008)). Segundo Bennett (1998), a escolha pela opção estratégica de internacionalização, assim como as decisões relativas ao modo de entrada nos mercados externos, são particularmente relevantes devido aos riscos que implicam e aos elevados recursos que envolvem face à capacidade limitada das empresas.

Um objectivo estratégico importante para as empresas tem a ver com o ritmo de crescimento da internacionalização. Normalmente, as empresas têm duas opções básicas: crescer em volume de vendas, diversificando os mercados ou crescer em volume de vendas através de penetração e ganhos de quota num número reduzido de mercados (Viana, 2006).

Um aspecto importante de uma decisão estratégica de internacionalização das empresas, prende-se na identificação dos produtos ou serviços a colocar nos mercados internacionais e na escolha dos modos de entrada e presença mais adequados nesses mercados (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). Assim, as estratégias de internacionalização podem assumir diferentes formas: exportação directa, exportação indirecta através de vendas a intermediários ou agentes, acordos com empresas estrangeiras,

estabelecimento de fábricas ou através de filiais comerciais (Pereira, Fernandes e Diz (2008)). Viana (2006) constatou que as empresas de cerâmica portuguesas optam por aceder aos mercados externos por via da exportação indirecta e directa, através da figura do importador ou agente. No que respeita à escolha dos mercados onde actuam, a proximidade geográfica e cultural constitui para estas empresas um elemento importante.

Segundo Feio (1995), as diversas formas de internacionalização no sector no cerâmico são condicionadas por diferentes factores, como a dimensão das empresas, as formas de organização e gestão, as relações estabelecidas com outras empresas por via do capital, os processos de produção, a posição relativamente aos mercados e o nível de integração territorial.

No que se refere às escolhas de mercado, Viana (2006) salienta que as empresas de cerâmica que estudou, têm normalmente a sua produção no mercado doméstico e acedem aos mercados externos através de exportação: exportação indirecta, nos casos menos controlados, ou exportação directa, nos casos de maior controlo nas fases de internacionalização. O mesmo autor refere que os mercados devem ser segmentados e escolhidos em função da sua atractividade, potencial, tradição, proximidade geográfica e cultural e também da imagem e experiência da empresa relativamente aos mercados. Isto conduzirá a uma menor incerteza nos investimentos, a uma redução do tempo do retorno do investimento, na melhoria na obtenção ou retenção de quota de mercado ou de clientes e ao mais fácil acesso aos mesmos.

No processo de internacionalização, as empresas percorrem diversas fases assumindo quatro tipos de orientação (Wind, Douglas e Perlmutter, 1973): etnocentrismo (ênfase no mercado doméstico, os mercados externos são marginais e servem para escoar excedentes), poliocentrismo (a empresa reconhece as diferenças entre cada mercado e adapta o seu marketing a cada um dos mercados), regiocentrismo (a empresa reconhece as semelhanças de um dado mercado e acentua economias de escala) e, por último, o geocentrismo (onde a empresa vê os mercados como um único mercado). No estudo de Viana (2006), os processos de internacionalização parecem ser

incrementais, começando por assumir uma orientação etnocêntrica e posteriormente policêntrica.

Quanto aos processos de internacionalização, são encontradas várias teorias: processo de internacionalização de acordo com a Escola Nórdica – Modelo de Uppsala, a Teoria de Estádios, Teoria das Redes e Teoria dos Recursos. No entanto, como salientou Reid (1983), não é possível afirmar-se que existe uma lógica ou explicação universal para os processos de internacionalização.

O processo de internacionalização de acordo com o Modelo de Uppsala fundamenta-se nas teorias do comportamento e do crescimento da empresa e pode ser descrito como a forma gradual da empresa se envolver nos mercados internacionais. Este processo tem em conta o desenvolvimento do conhecimento e do modo como este é adquirido (Marchan-Piekkari, 2001), como decorrem e são percepcionadas as operações nos mercados externos e ainda o empenhamento de recursos no processo de internacionalização (Viana, 2006). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consideram quatro estádios de evolução ao longo do processo de internacionalização como consequência de um processo incremental: 1º) inexistência de actividades regulares de exportação; 2º) exportação através de agentes; 3º) estabelecimento de uma filial comercial no estrangeiro; 4º) instalação de uma unidade produtiva no estrangeiro.

A explicação dos processos de internacionalização com base na Teoria dos Estádios, contém associada uma lógica de evolução incrementada, continuada e de ciclo de vida, que tem como principais forças motoras, a informação, a aprendizagem, a imitação, a adaptação, a competição, a inércia e o acaso (Viana, 2005). Os modelos dos estádios assumem que as empresas se vão adaptando gradualmente à sua evolução internacional. Assim Raposo (1996), citando Tookey (1969), descreve três etapas da evolução internacional das empresas: exportação (como forma de escoar stocks e resolver problemas de excesso de produção); marketing internacional (procurando maximizar as vendas e servir multimercados) e, por último, negócios internacionais (operações globais).

A Teoria das Redes está centralizada na cooperação. Os recursos e o conhecimento dependem quase sempre de outras empresas e a sua execução depende da qualidade e do número de ligações que a empresa consegue estabelecer (Hakansson, Havila e Pedersen (1999)) e são condicionadas pelo ambiente envolvente que está em constante mutação. Isto leva a que novos concorrentes e novos fornecedores concorram e cooperem pela aquisição de recursos e simultaneamente disponibilizando novos recursos (Viana, 2006). As empresas cooperam para reduzir custos, aceder a novos negócios, incrementar as vendas, melhorar a coordenação, aceder a recursos não existentes internamente e também para melhorar a informação sobre mercados (Holmlud e Kock, 1998).

De acordo com a Teoria dos Recursos, o processo de internacionalização pode ser limitado pela escassez de recursos que as empresas podem mobilizar (Holmlud e Kock, 1998). Quer a empresa seja de base doméstica, quer seja internacional ou multinacional, o objectivo é o de desenvolver competências únicas e dificilmente imitadas ou copiadas, centradas em recursos que confirmam vantagens competitivas e um sustentável processo de internacionalização da empresa (Barney, 1991). Na óptica deste modelo, o processo de internacionalização pode ser analisado com base em duas variáveis ou dimensões: vontade e capacidade de desenvolver competências e acesso a recursos (Viana, 2006).

Depois de elaborada a abordagem teórica, é necessário aplicar ao estudo de caso: a Aleluia Cerâmicas, S.A. Assim, o processo de internacionalização da Aleluia foi incremental, começando, em primeiro lugar, pelo domínio do mercado doméstico, seguindo-se para a exportação directa para países relativamente próximos, como França e Alemanha e, actualmente, utiliza a exportação via intermediários. Ou seja, a empresa utiliza, regra geral, o agenciamento, em que é contratada uma pessoa no país de destino das exportações que funciona como um comissionista que, por sua vez, faz o acompanhamento dos clientes.

Logo, o processo de internacionalização da Aleluia seguiu uma evolução de acordo com o modelo de Uppsala, de modo incremental e continuado.

Segundo o modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a empresa encontra-se no segundo estágio: exportação através de agentes. Actualmente, a Aleluia não possui nenhuma filial no estrangeiro, nem nenhuma unidade produtiva. Assim, a Aleluia ainda se encontra em desenvolvimento do seu processo de internacionalização, encontrando-se, possivelmente, numa fase de transição de um estágio de exportação para agentes para o de instalação de filiais comerciais nos principais mercados externos e de fábricas em mercados com vantagens de custos. Isto também seria justificado se tivermos em atenção a crescente importância do mercado externo nas vendas totais da empresa (ver Figura 5.8), resultado de uma forte aposta na internacionalização.

O facto da maior parte dos países de destino das exportações da Aleluia evidenciarem proximidade geográfica (países da UE), ajusta-se à lógica do modelo de Uppsala.

Concluindo, a internacionalização constitui um factor de competitividade relevante para a Aleluia, pois isto reflecte-se nos seus resultados, nomeadamente, no contínuo aumento das vendas efectuadas nos mercados internacionais, garantindo o crescimento da empresa e a sua sustentabilidade.



## Resumo:

No quadro 5.6 é apresentada uma síntese com os principais factores de competitividade em estudo e os autores que foram referenciados.

**Quadro 5.6: Resumo dos Factores de Competitividade**

<b>Factores de Competitividade</b>	<b>Autores</b>
<b>Fusão</b>	Brealey (1992), Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), Evans, Pucik e Barsoux (2002), Cabral (1994), Rolo (2000)
<b>Tecnologia e Inovação</b>	Flor e Oltra (2005), Lefebvre, Mason e Lefebvre (1997), Kumar e Chadee (2002), Pereira (2005), Peterson (2003)
<b>Qualidade e Ambiente</b>	Pereira (2005), Monks, Buckeley e Sinnott (1996), Major (1999), Barney (1991)
<b>Recursos Humanos</b>	Kumar e Chadee (2002), Major (1999), Bernanke (2007), Offstein, Gnyawali and Cobb (2005), Becker, Henderson e Neves (2000)
<b>Marketing</b>	Viana (2006), Viana (2005), Ramos (2004)
<b>Marcas</b>	Kotler (1991), Ramos (2004), Viana (2006)
<b>Imagem</b>	Pereira (2005), Probst e Büchel (1997), Roberts e Dowling (2002)
<b>Internacionalização</b>	Pereira, Fernandes e Diz (2008), Bennett (1998), Viana (2006), Hitt, Hoskisson e Kim (1997), Feio (1995), Wind, Douglas e Perlmutter (1973), Reid (1983), Marchan-Piekkari (2001), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Raposo (1996), Tookey (1969), Hakansson, Havila e Pedersen (1999), Holmlud e Kock (1998)

## 6. Conclusão

São vários os aspectos que afectam a competitividade do sector cerâmico na UE, nomeadamente a forte competição de importações de baixo custo de países emergentes como a China, a regulamentação ambiental, o elevado custo da energia, a concorrência por materiais substitutos, a elevada dependência da procura do sector da construção e também a globalização. Mas a globalização também criou muitas oportunidades, ao incentivar a especialização e a contínua inovação técnica, de modo a permitir às empresas alcançarem vantagem competitiva no mercado.

O subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos é particularmente significativo, pois representa o maior volume de produção, a maioria do emprego e a maioria das exportações do sector cerâmico na UE.

Também em Portugal, este subsector apresenta uma elevada quota de exportações no total de vendas de pavimentos e revestimentos cerâmicos, o que demonstra a sua forte presença nos mercados internacionais.

Com isto, a Aleluia Cerâmicas, S.A. pertence a um sector altamente competitivo, em que existem 72 empresas a competir no mesmo subsector em Portugal. Como tem forte concorrência a nível nacional, mas também internacional, a empresa tem de apostar em diversos factores de forma a criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Assim, foram analisados alguns dos factores mais significativos que poderão permitir à empresa distinguir-se da sua concorrência, nomeadamente, a fusão, tecnologia e inovação, qualidade e ambiente, recursos humanos, marketing, marcas, imagem e, em especial, a internacionalização.

O facto da empresa, actualmente, ser resultado de uma fusão de várias empresas do mesmo subsector, poderia ser um indício do aumento da sua competitividade nos mercados. No entanto, neste estudo, não foi possível obter essa conclusão. Seria necessário analisar a evolução da empresa nos próximos anos, para obter uma percepção mais clara.

No que respeita à tecnologia e inovação, a Aleluia possui a mais moderna e inovadora tecnologia presente no sector, permitindo-lhes obter ganhos de eficiência, diferenciação dos produtos e capacidade de inovação.

Isto foi demonstrado pelo facto da empresa ser pioneira em Portugal na introdução no mercado da tecnologia de impressão digital em cerâmica. Mostra, assim, o seu carácter inovador e de constante atenção ao mercado e exigências deste. Neste aspecto, a Aleluia destaca-se da sua concorrência, o que lhe permite obter vantagem competitiva.

A qualidade e o ambiente são elementos que contribuem para os stakeholders terem uma boa percepção da empresa no que respeita à responsabilidade social, ao mesmo tempo que permite a melhoria contínua do sistema de gestão, reduzindo desperdícios, simplificando os processos, entre outros. Como a empresa conseguiu obter quatro tipos de certificações nas diversas unidades industriais, isto pode contribuir como um factor diferenciador em relação a outras empresas que não o conseguiram, o que se pode traduzir num factor de competitividade.

Sendo os recursos humanos um factor muito importante dentro de uma organização, a Aleluia implementa várias acções de modo a motivar e valorizar os seus colaboradores. Uma constante preocupação da empresa é fornecer formação profissional nas diversas áreas como forma de alcançar os objectivos definidos pela empresa, nomeadamente em dotá-los de conhecimentos mais específicos. Estas acções proporcionam vantagens à empresa, pois permitem que os seus recursos humanos estejam em permanente actualização no que diz respeito às exigências do mercado. Mostra-se, assim, a vantagem competitiva que a Aleluia obtém através dos seus recursos humanos.

Uma das áreas que a Aleluia aposta fortemente é o marketing. O facto de desempenhar diversas acções de forma a fazer conhecer a empresa, os seus produtos e inovações, mostra a preocupação da empresa na satisfação dos seus clientes e potenciais clientes. Assim, a Aleluia participa com muita frequência em feiras, quer nacionais, quer internacionais, onde obtém muito sucesso, nomeadamente pela originalidade e criatividade do seu stand, que é prova da sua modernidade, flexibilidade e inovação. Deste modo, a empresa conquista uma posição distinta da sua concorrência, contribuindo para aumentar a sua competitividade.

A Aleluia é uma das empresas que disponibiliza uma maior oferta de produtos, o que lhes permite abranger todas as necessidades dos

consumidores. As suas várias marcas têm características diferentes, de modo a adaptarem-se a diferentes gostos e a diferentes contextos. A sua constante atenção ao mercado, traduziu-se na recente introdução de um novo produto com uma nova marca, demonstrando, assim a sua capacidade de enfrentar um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Logo, a variedade de marcas permite à empresa diferenciar-se em relação às suas concorrentes.

A Aleluia, como empresa centenária, adquiriu ao longo dos anos uma imagem de destaque nos mercados. Isto deve-se tanto às estratégias seguidas que lhes permitiram manter-se activa até aos dias de hoje, como à obtenção de uma imagem de uma empresa moderna e inovadora, em constante adaptação. Com isto, a Aleluia alcançou uma imagem de prestígio, o que se traduz numa vantagem em relação à sua concorrência.

No que diz respeito à internacionalização, a Aleluia tem assistido a uma crescente importância das suas vendas nos mercados externos. Actualmente, a maioria dos seus produtos têm destinos internacionais, o que demonstra a capacidade da empresa em concorrer não só no mercado nacional. A forte aposta na internacionalização permite à empresa melhorar a sua competitividade, alargando o seu mercado. No entanto, a empresa ainda se encontra em desenvolvimento do seu processo de internacionalização, pois apenas utiliza as exportações (directas e indirectas) como forma de chegar aos mercados internacionais. Para melhorar a sua competitividade, a empresa poderia delinear uma estratégia de instalação de uma filial comercial num dos seus principais mercados, nomeadamente em França, ou mesmo, na instalação de fábricas em mercados com vantagens de custos. Isto permitiria alcançar um nível mais elevado de competitividade.

Todos estes factores de competitividade estudados contribuem para a empresa alcançar uma posição distinta junto da concorrência. No entanto, apenas a conjugação destes lhes permite manter a vantagem competitiva que detém no mercado. Será importante a empresa continuar a apostar nestes factores que a distinguem e ter, ao mesmo tempo, uma permanente adaptação ao meio envolvente de forma a permanecer como líder na inovação, na tecnologia utilizada, e em todos os outros factores que a diferenciam das demais empresas do seu subsector. Como o meio está em constante mudança,

tal como as preferências dos consumidores, a empresa tem de ser flexível, aproveitando as oportunidades e enfrentando os desafios.

A crescente aposta nos mercados externos deve continuar a ser um ponto forte desta empresa, como forma de sobreviver num mercado nacional altamente competitivo. Também se torna crucial aliar a empresa a uma imagem moderna e inovadora, onde o design é factor de diferenciação.

Outros factores são importantes quando se tem em conta a competitividade. A empresa pode tornar-se mais eficiente se conseguir diminuir os elevados custos de energia que suporta, pois esta é uma indústria bastante dependente de recursos energéticos. A diminuição de outros custos, nomeadamente administrativos, com o pessoal e de financiamento, poderão constituir outros factores de eficiência para a empresa.

Neste estudo foi feita uma análise apenas a uma empresa. No entanto, as conclusões são possíveis de serem generalizadas a outras empresas do sector cerâmico. Assim, para este sector se manter competitivo e fazer face aos desafios proporcionados pela globalização, terá de dar prioridade às novas tecnologias, para aumentar a flexibilidade e eficiência, incentivando o desenvolvimento de tecnologias limpas, introduzir fontes alternativas de energia e reduzir o total de energia nos processos de produção, melhorar a qualificação da força de trabalho, fortalecer marcas, apostar no design, investir em I&D, melhorar a imagem do sector cerâmico, realizar acordos de cooperação entre empresas do sector e relacionadas, antecipar a chegada da concorrência dos países emergentes de mão de obra barata, nomeadamente da China, continuar a apostar na internacionalização, conquistar mercados emergentes ou potencialmente emergentes em África, se necessário através da deslocalização de unidades produtivas, apostar na especialização dos produtos, aproximar-se dos clientes para definir as suas preferências, incentivar a certificação das empresas, etc.

O sector tem de fazer face a estes desafios para aumentar e sustentar a sua competitividade e, para isso, tem de identificar os seus recursos e capacidades para propor estratégias competitivas.

No que respeita a limitações deste estudo, o facto de ter realizado um estudo intensivo de apenas uma empresa, pode não dar uma visão real do

universo das empresas do sector. Seria interessante, numa investigação futura, analisar mais empresas, para permitir compreender as estratégias seguidas por cada uma delas em contextos idênticos.

## **Bibliografia**

Amit, R.; Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assess and Organizational Rent". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46;

Aragon-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G., (2005); "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs"; Journal of Small Business Management, Vol. 43, 2005;

ASCER (2008); "Datos del sector de fabricación de baldosas cerámicas en 2007", Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, Julio de 2008;

Barney, J. B. (1991); "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120;

Becker, G. S., Henderson D. R. e Neves, J. C. (2000); "Capital Humano", in Enciclopédia Economia, Principia, 1ª Edição, Junho, pp. 521-525;

Bell, J. (1989); "Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science", 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 145p;

Bennett, R. (1998); "International Marketing – Strategy, Planning, Market Entry and Implementation", Kogan Page Editions;

Bernanke, B. S. (2007); "Education and Economic Competitiveness"; U. S. Chamber Education and Workforce Summit, Washington, D.C.; Federal Reserve;

Bonavia, T., Marin, J. A., (2006); "An Empirical Study of Lean Production in the Ceramic Tile Industry in Spain", International Journal of Operations and Production Management, Volume 26, No.5, pp 505-531;

- Brealey, M. (1992); “Princípios de Finanças Empresariais”, McGraw Hill;
- Brito, C. M. (1993); “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”; working paper n.º 38, FEP;
- Brunton, C. (2005); “The Effects on Library User-Education Programmes on the Information – Seeking Behaviour of Brisbane College of Theology Students: An Australian Case Study”, *Journal of Religious & Theological Information*, Vol. 7, Iss. 2, pp.55-73;
- Cabral, L. (1994); “Economia industrial”, Lisboa: McGraw-Hill, cop. XIII, 238 p.;
- Cario, S.A.F.; Vazquez, F.F.; Enderle, R.A. (2007); “Estrutura e Padrão de Concorrência da Indústria de Cerâmica de Revestimento Brasileira: características competitivas e desafios ao desenvolvimento”. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, n.º 112, p. 7-30;
- Chiva, R. e Alegre, J. (2004); “Design management approaches in the Spanish Ceramic Sector: a comparative case study”, *International Journal of Product Development*, Vol. 1, Iss. 2;
- Correia, A. (2000); “Cerâmica em Mudança: Reflexões sobre a Renovação e Inovação Tecnológica na Indústria”, in *Avaliação Sectorial da Indústria Cerâmica para a Formulação de Estratégias em Ambientes Competitivos*, Ed. Apicer, Coimbra;
- Cranfield, D. J. e Taylor, J. (2008); “Knowledge Management and Higher Education: a UK Case Study”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, Iss. 2, pp.85-99;
- Cuervo, A. (1993); “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 363-377;



Day, M.; Burnett, J.; Forrester, P.L.; Hassard, J. (2000); "Britain's last industrial district? A Case Study of Ceramics Production", International Journal of Production Economics, Vol. 65, Iss. 1, pp.5-15;

Dunning, J. (1980); "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". Journal of Business Studies, 11, Iss 1, p. 9-31;

EC (2007b); "Draft Analysis of the Competitive Situation in The European Ceramics Industry"; Directorate-General for Enterprise and Industry, Working Document, February 2007;

ECORYS Research and Consulting (2008); "FWC Sector Competitiveness Studies – Competitiveness of the Ceramics Sector", de 13 de Outubro de 2008, Nederland; estudo preparado para a Comissão Europeia;

Evans, P., Pucik, V. e Barsoux, J.-L. (2002); "The global challenge: frameworks for international human resource management", Boston: McGraw-Hill;

Feio, P. A. (1995); "Território e Competitividade. Uma perspectiva geográfica do processo de internacionalização no sector da cerâmica". Dissertação de mestrado em Geografia Humana e Planeamento Regional e Local;

Feio, P. A. (1996); "A indústria cerâmica portuguesa e a integração europeia: breve contribuição para um balanço"; Finisterra, XXXI, 62, pp. 133-145;

Fidel, Raya (1992); "The case study method: a case study", In: Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. Qualitative research in information management; Englewood, CO: Libraries Unlimited;

Flor, M.; Oltra, M.J. (2005); "The influence of firm's technological capabilities on export performance in supplier-dominated industries: the case of ceramic tiles firms". R&D Management, 35, p. 333-347;

Fornasieiro, R. e Zangiacomi, A. (2006); "Collaboration mechanisms in SME context: a case study in the footwear sector", International Journal of Network & Virtual Organisations, Vol. 3, Iss. 2, pp. 172-184;

Grant, R. M. (1996); "Toward a knowledge based theory of the firm". Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 109-122;

Guba, E.; Lincoln, Y. (1994); "Competing paradigms in qualitative research" In DENZIN, Norman; Lincoln, Yvonna (Ed) Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications;

Hakansson, H., Havila, V. e Pedersen, A. (1999); "Learning in networks"; Industrial Marketing Management, 28, Iss. 5, pp. 443 e seguintes;

Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993); "Case Study Methods"; Sage publications;

Hatzichronoglou, T. (1996); "Globalisation and competitiveness: Relevant indicators". OECD. Paris;

Henderson, R. (2000); "Disentangling the origins of competitive advantage". Strategic Management Journal, Special Issue on The Evolution of Firm Capabilities;

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2005); "Administração estratégica", São Paulo; Thomson;

Hitt, M.; Hoskisson, R., e Kim, H. (1997); "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", Academy of Management Journal, Vol. 40, Nº. 4, pp. 767-798;

Holmlund, M. e Kock, S. (1998); "Relationships and The Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies", International Small Business Journal, 16, Iss. 4, pp.46-63;

ICEX (2006); "Spain: The Machinery and Equipment Sector for the Ceramics Industry", Sector Reports;

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975); "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of International Business Studies*, pp. 305-322;

Kotler, P. (1991); "Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, Englewood Cliffs;

Krugman; P. R. (1991A); "Geography and trade". Cambridge, Mass.: MIT Press;

Krugman, P. R. (1991B); "Increasing returns and economic geography". *Journal of political economy*, vol. 99, pp.483-499;

Kumar, R. e Chadee, D. (2002); "International Competitiveness of Asian firms: An Analytical framework", Asian Development Bank, ERD, 4;

Lança, Isabel Salavisa (2000); "A indústria portuguesa : especialização internacional e competitividade"; Oeiras: Celta, XII;

Lee, Allen S. (1989); "A scientific methodology for MIS case studies"; *MIS Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 33-50;

Lefebvre, L. A.; Mason, R., e Lefebvre, E. (1997); "The Influence Prism in SMEs: The Power of CEO's Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts", *Management Science*, Vol. 43, N.º 6, pp. 856-878;

Major, M. J. (1999); "A Performance Organizacional: Modelos Teóricos", *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 81-98;

Manhas, R. (2008); "Use the Internet and Electronic Resources for Dental Science Information: A Case Study", *Library Philosophy & Practice*, Vol. 10, Iss. 2, pp.1-8;

Marchan-Piekkari, R. (2001); "Speaking in Tongues? The Influence of Languages and Networks on Internationalization". Working Paper. Bath University, Bath;

Masanet-Llodra, M. (2006); "Environmental Management Accounting: a case study research on Innovative Strategy", Journal of Business Ethics, Vol. 68, Iss. 4, pp. 393-408;

Meyer-Stamer, J.; Maggi, C.; Seibel, S. (2001); "Cadeia de Valor Global do Setor Cerâmico: um estudo comparativo dos clusters de Sassuolo, Castellón e Criciúma"; Agosto 2001; Institute of Development Studies;

Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999); "Reflecting on the strategic process". Sloan Management Review, Spring;

Molina, J.S. (2007); "Conformación e Implementación del cluster de la cerámica"; 51º Congresso Brasileiro de Cerâmica, 3 a 6 de Junho de 2007; Salvador, BA;

Monks, K.; Buckeley, F., e Sinnott, A. (1996); "Gaining Competitive Advantage through a Quality Culture: The Role of Human Resource Management", Dublin City University Business School, Research Papers Series, N. 12;

Morales, F. X. M. (2002); "Industrial Districts and innovation: the case of the Spanish ceramic tiles industry"; Entrepreneurship & Regional Development, 14, pp. 317-335;

Neto, A. J.; Correia, A. M. S.; Silva, J. L. A. (2000); "Estratégias competitivas e organização das actividades na indústria cerâmica: reflexões sobre a renovação e inovação tecnológica na indústria: um estudo de prospectiva estratégica. Cerâmica em mudança. Cenários para a indústria cerâmica no século XXI". Coimbra: APICER;

OECD (2000); “Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies And Policies” - Workshop One “Enhancing The Competitiveness Of SMEs Through Innovation”; Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy, 14-15 June 2000;

Offstein, E. H., Gnyawali, D. R. and Cobb, A. T. (2005); “A strategic human resource perspective of firm competitive behaviour”; Human Resource Management Review, 15, pp. 305-318;

Pearson, A. E. (2002); “Tough-Minded Ways to Get Innovative”, The Innovative Enterprise, Harvard Business Review, Special Issue, August, pp. 117-124;

Penrose, E.T. (1959); “The theory of the growth of the firm”. New York: John Wiley;

Pereira, E. T.; Fernandes, A. J.; e Andrade, R. (2004); “Os *Clusters* e a sua importância como Fator de Vantagem Competitiva em Portugal”, Revista Ciência e Conhecimento, Vol. 1, N. 4, Novembro, pp. 179-202;

Pereira, E. T. (2005); “Factores de Competitividade e Desempenho Empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal”; sob orientação de António Jorge Fernandes e Henrique Manuel Morais Diz; Tese de Doutoramento: Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro;

Pereira, E. T.; Fernandes, A. J. & Diz, M. M.(2008); “A Internacionalização como factor de Competitividade das Empresas de Cerâmica em Portugal”; 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, 20-22 de Novembro de 2008, Lisboa, Portugal;

Peterson, S. H. (2003); “the Craft and art Of Clay, A Complete Potter’s Handbook”; Fourth Edition, Laurence King Publishing;

Porter, M. (1985); “Competitive advantage”. The Free Press, New York, USA;

Porter, M. (1990); “Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?”. Harvard Business Review, ref. 90.211;

Porter, M. (1991); “La ventaja competitiva de las naciones”. Plaza & Janés editores, S.A., Barcelona;

Porter, M. (1998); “Clusters and the new economics of competition”, Harvard Business Review, Nov-Dec, 1998, pp.77-90;

Probst, G. e Büchel, B. (1997); “Organizational Learning – The Competitive Advantage Of the Future”, Prentice Hall Europe;

Ramos, A. F. (2004); “O Movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário – o caso português”, Gestão e Desenvolvimento, 12, pp. 47-79;

Raposo, M. (1996); “Estudo das principais características que distinguem empresas exportadoras das não exportadoras”, Estudos de Gestão – Revista do Instituto Superior de Economia e Gestão, Vol. III, n.º 2;

Reid, S. (1983); “Firm Internalization, Transaction Costs and Strategic Choice”; International Marketing Review, 1, Iss. 2, pp.44-56;

Roberts, P. S. e Dowling, G. R. (2002); “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, Strategic Management Journal, Vol. 23, N.º 12, pp. 1077-1093;

Rolo, J. M. (2000); “Mecanismos de Reestruturação e Globalização Empresarial”, Revista Portuguesa de Gestão, Outono, 2000, pp. 55-60;

Segarra, M.; Segura Garcia Del Rio, B. (2006); “An study of the competitiveness of the Spanish ceramic tile industry”; 46<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association. Greece;

Silva, J. (2002); “A e-empresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”, Dissertação de Doutoramento. ISEG – UTL, Lisboa;

Tookey, D. (1969); “International Business and Political Geography”; British Journal of Marketing, 3, Iss. 3, pp. 18-29;

Valente, A., Corvelo, S., Gaspar, T. & Beleza, V. (2000); “O Sector da Cerâmica em Portugal” INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação, 1ª edição, Lisboa;

Viana, C. (2005); “Análise do Processo de Internacionalização das Empresas de Cerâmica em Portugal: uma abordagem qualitativa”;

Viana, C. (2006); “Análise do processo de internacionalização das empresas de cerâmica em Portugal: evidências empíricas: visão crítica numa óptica de marketing” ; sob orientação de Mário Lino Barata Raposo e de Joaquim Ramos Silva. Covilhã; XVIII, Tese de doutoramento: Gestão, Universidade da Beira Interior;

Wernerfelt, B. (1984); “A resource-based view of the firm”. Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180;

Wind, Y., Douglas, S. e Perlmutter, H. (1973); “Guidelines for Developing International Marketing Strategies”, Journal of Marketing, 37, Iss. 2, pp. 14-23;

Yin, Robert (1994); “Case Study Research: Design and Methods”, (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

**Websites:**

[www.aleluia.pt](http://www.aleluia.pt)

[www.apicer.pt](http://www.apicer.pt)

[www.euroceram.org](http://www.euroceram.org)

Aleluia Cerâmicas, S.A.

Associação Portuguesa da Indústria de  
Cerâmica

EuroCERAM, Réseau Céramique